جامعـــة مؤتـــــة
عمادة الدراسات العليا

أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية

إعداد الطالب
عبدالغني علي أحمد جزيلان

إشراف:
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة يوسف

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012 م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عبدالغني علي جزيلان الموسومة بـــ:

أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2012/05/01	مشرفاً ورئيسا
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2012/05/01	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2012/05/01	عضواً
د. كامل محمد الحواجره		2012/05/01	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من أفتخر بالإنتماء إليه وطني

إلى كل من ضحوا بأرواحهم في سبيل خدمته

إلى كل الذين يعملون من أجل أن يتعافى من جراحة وآلامه

يمن العروبة

وإلى من علمني النجاح والصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

ولم تمهله الدنيا ليشاركني فرحتي

والدي تغمده الله بواسع رحمته

وإلى من تعجز الكلمات عن وصفها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

والدتي حفظها الله وأطال عمرها

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

عبد الغني علي أحمد جزيلان

الشكر والتقدير

إن الحمد لله ، نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا اله إلا الله وحدة لا شريك له، وأن محمد عبده ورسوله، ثم أما بعد:

يسعدني وأنا انتهي من إعداد هذه الرسالة أن أتقدم بخالص شكري وتقديري لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حلمي شحادة يوسف لما أحاطني بة من رعاية كريمة ومتابعة حثيثة طوال فترة انجازي للرسالة فقد كانت لإرشاداته القيّمة وتوجيهاته السديدة الأثر الكبير في إعدادها، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتي الأفاضل في كلية إدارة الأعمال وأخص منهم الموجودين في قسم الإدارة العامة جميعهم لا أستثني منهم أحد سواء كانوا قد غادروا الجامعة أو الذين مازالو يؤدون رسالتهم الخالدة لما يبذلو من جهد كبير.

والشكر الجزيل أيضا إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة " الدكتور سامر البشابشة، والدكتور محمد المحاسنة، والدكتور كامل الحواجرة" على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء قراءتها وإثرائها بملاحظاتهم القيّمة.

وأتقدم بالشكر أيضاً لإخواني الذين لم يألو جهدا في مد يد العون لمساعدتي، والى كل من ساهم وساعد في انجاز هذا العمل.

والشكر موصول للقائمين على مجموعة الاتصالات اليمنية والعاملين فيها لما قدموه من تسهيل وتعاون لانجاز هذا البحث.

عبدالغني علي أحمد جزيلان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية

عبدالغني علي احمد جزيلان

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (493) مفردة، والتي مثلت (30%) من مجتمع الدراسة.

وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.16) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن مستوى تصورات المبحوثين لتوافر عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) قد جاء متوسط.
2. أن مستوى تصورات المبحوثين حول الاهتمام برأس المال الفكري (المتغير التابع) قد جاء متوسط.
3. أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال الفكري (البشري، التنظيمي، ألابتكاري، ألزبائني) في مجموعة الاتصالات اليمنية.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير الظروف والوسائل التي تساعد على تشارك المعارف والخبرات فيما بين العاملين وإصدار النشرات والدوريات المتخصصة التي تساهم في نشر وتوزيع المعرفة بين العاملين. والاهتمام بإبداعات واختراعات العاملين وتشجيعهم على ذلك من خلال توفير أنظمة وإجراءات عمل مرنة تساعدهم على طرح أفكارهم الجديدة.

Abstract

The impact of Knowledge Management Processes on the Development of Intellectual Capital in Yemen Telecom Group

Abdulghani Ali Ahmed Juzilan
Mutah University, 2012

This study aimed to investigate the impact of knowledge management Processes on the intellectual capital in the Yemen Telecom Group. and to achieve the purposes of this study a questionnaire was developed to data collection, and distributed to the study sample (493) respondents, which represents (30%) of the study population. Have been using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to find the values of means, standard deviations, and multiple regression analysis, and the study found the following results:

1. Level of respondents' perception to availability of the knowledge management processes (independent variable) were medium.
2. Level of respondents' perception to of the intellectual capital (dependent variable) were medium.
3. There were positive effect of the knowledge management processes and its dimensions (knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge creating, knowledge store, knowledge distribute and knowledge used) on the intellectual capital (Human, Organizational, Creating and Customers) in the Yemen Telecom Group.

The study recommended the need to provide an appropriate condition and methods that will help to share knowledge and experience among employees and issuing specialized bulletins and journals. And attention of inventions and creativity of employees and encourage them through the provision of flexible systems and procedures for working to help them put their new ideas.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية رأس المال المادي وتغير الاقتصاد العالمي من الزراعي إلى الصناعي، وقد ظل هذا مسيطراً طوال الفترة الماضية حتى منتصف القرن العشرين، ومع بداية الثورة التقنية للمعلومات والاتصالات وتزايد حجم الابتكارات والإبداعات، والولوج إلى عصر التكنولوجيا وتزايد الزخم المعرفي الذي أتاحته وسائل الاتصالات المتقدمة، جميع هذه المعطيات حتمت ظهور اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة هو اقتصاد المعرفة. يدعم ذلك أن التغير في العامل الأساسي للإنتاج هو المحدد الرئيسي في تطور الاقتصاد ففي الاقتصاد الزراعي كانت الأرض هي عامل الإنتاج الرئيسي وفي الاقتصاد الصناعي كانت الآلة هي عامل الإنتاج الرئيسي في حين أن المعرفة هي عامل الإنتاج الرئيسي في الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة.

ومع بداية تغير اقتصاديات العالم نحو اقتصاد المعرفة ظهر رأس مال جديد يعتمد على الأصول المعرفية، ويركز على الطاقات الإبداعية و الابتكاريه الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها، هو رأس المال الفكري، كما ظهرت عدة مواضيع معاصرة من بينها إدارة المعرفة والتي تعتبر أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال إضافة القيمة للعاملين الذين يعتبرون بمثابة مخازن أو مستودعات لرأس المال.

ولذلك بدأت المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلي الموارد وهي الثروة الحقيقية، ولقد أخذت أهمية تنمية الموارد البشرية تتعاظم بتعاظم الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري في تمكين المنظمة من مواجهة كافة التحديات المحيطة، لذا فان قدرات أي منظمة تكمن فيما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التكيف والتعامل مع أي تغير بكفاءة عالية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد مسالة تعزيز وتنمية رأس المال الفكري من المسائل الحيوية خاصة في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة في اعتماد الأساليب التقنية الحديثة التي تعمل على تقديم خدمات ومنتجات تحقق أهداف المنظمة وحاجات الزبائن معا وتتجاوز الأداء التقليدي وصولا إلى تحقيق مستويات عالية لأداء الأفراد الذين تعدهم منظمات اليوم رأس المال الحقيقي. وفي ضوء ثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة في هذه الأيام فان المعضلة الاساسيه هي في كيفية تنمية واستثمار رأس المال الفكري لمواكبة التطورات الجارية والذي يعد الشغل الشاغل لأي منظمة تقاوم من اجل البقاء والمنافسة.

فقد يكون أحد الأسباب الرئيسية والتي تحول دون تنمية وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات هو عدم تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة بطريقة تواكب التطور والتغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية. خصوصا في المنظمات التي تسعي إلى تبني استراتيجيات تهتم للدخول إلى عصر الاقتصاد المعرفي بنجاح.

3.1 أهمية الدراسة:

لقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى إدارة خاصة تعنى بها للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات وبشكل اقتصادي وهذا يتحقق من خلال إدارة المعرفة، حيث تقوم من خلال عملياتها على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، وهذا بدورة يزيد من تنمية واستثمار رأس المال الفكري. وعليه يمكن تلخيص أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نبحثه وهو أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري، وبحدود الاطلاع المتواضع للباحث تعد هذه الدراسة من الدراسات اليمنية الأولى التي تناولت هذه المتغيرات معاً.
2- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية إبراز الدور الهام لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تطوير منظمات الأعمال.

3- كما تكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً من أهمية توفير إطار نظري يوضح مفهومي عمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى تحقيق هدف رئيسي هو إجراء دراسة تحليلية لبيان أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على مستوى تصورات المبحوثين لتوافر عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين.
2- التعرف على مستوى تصورات المبحوثين حول الاهتمام برأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين.
3- محاولة تقديم اقتراحات و توصيات إلى أصحاب القرار في مجموعة الاتصالات اليمنية مبنية على نتائج الدراسة.

5.1 أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة على الأسئلة التي تضمنتها الدراسة، والمشتملة على الأسئلة الآتية:

1- ما هو مستوى تصورات المبحوثين لتوافر عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات اليمنية؟
2- ما هو مستوى تصورات المبحوثين حول الاهتمام برأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05 ≥α) لإبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وابتكار المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة،) مجتمعه على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال ألابتكاري، ورأس المال ألزبائني) مجتمعه، من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

ويتفرع عنها عدد من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05 ≥α) لإبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة،) مجتمعه على رأس المال البشري كبعد من أبعاد رأس المال الفكري، من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05 ≥α) لإبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة،) مجتمعه على رأس المال التنظيمي كبعد من أبعاد رأس المال الفكري، من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05 ≥α) لابعاد عمليات ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة،) مجتمعه على رأس المال ألابتكاري كبعد من أبعاد رأس المال الفكري، من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05 ≥α) لإبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة،

توزيع المعرفة، استخدام المعرفة،) مجتمعه على رأس المال ألزبائني كبعد من أبعاد رأس المال الفكري، من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ- متغيرات عمليات إدارة المعرفة (العامل المستقل):

عمليات إدارة المعرفة: وهي العمليات التي تساعد المنظمة على تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وخزنها، وتوزيعها، وتطبيقها لرفع كفاءة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

وسيتم قياس هذا المتغير في هذه الدراسة من خلال قياس الأبعاد الآتية وكما أشار لها (السكارنة، 2009: 269-274 ؛ عليان، 2008: 193-199 ؛ الزيادات، 2008: 91-104 ؛ الكبيسي، 2005: 57-78):

1- **تشخيص المعرفة:** هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على المعرفة المتوفرة في مجموعة الاتصالات اليمنية وتحديد أماكن تواجدها، سواء كانت داخلها أو خارجها، والعمل على مقارنتها مع الاحتياجات المعرفية للمجموعة لتحديد الفجوة المعرفية، والتعرف على المعرفة الحرجة فيها.
2- **اكتساب المعرفة:** هي جميع الأنشطة التي تسعى مجموعة الاتصالات اليمنية من خلالها إلى الحصول على المعارف والمهارات والخبرات سواء كانت داخلها أو خارجها.
3- **ابتكار المعرفة:** هي عملية اشتقاق وتكوين وإيجاد المعرفة الجديدة والحلول الابتكارية للمشكلات المعقدة بكفاءة عالية، وذلك من خلال استراتيجيات واضحة تسعى إلى الحد من نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوه ودعم عمليات البحث والتطوير في مجموعة الاتصالات اليمنية.
4- **تخزين المعرفة:** هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة في مجموعة الاتصالات اليمنية.

5- **توزيـع المعرفـة:** هـي عمليـة توزيـع ونـشر ومـشاركة وتبـادل الأفكـار والخبـرات والمهارات والمعارف بين العاملين عن طريق إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تنظيميـة مـشجعة وإصـدار الـدوريات والنـشرات المتخصـصة فـي مجموعـة الاتصالات اليمنية.

6- **اسـتخدام المعرفـة:** قـدرة مجموعـة الاتـصالات اليمنيـة علـى الاسـتفادة مـن المعرفة باستعمالها وتطبيقها من قبل جميع العاملين من أجل زيادة مهاراتهم ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.

ب- متغيرات رأس المال الفكري (العامل التابع):

رأس المـال الفكـري: هو القيمـة الاقتـصادية لأربـع أنـواع من الموجودات غير الملموسة وهـي رأس المـال البـشري ورأس المـال التنظيمـي، ورأس المـال ألابتكـاري، ورأس المـال ألزبـائني، والتـي مـن خلالهـا تـستطيع المنظمـة الوصـول إلـى تحقيـق رؤيتهـا ورسـالتها وأهدافها المنشودة.

وسيتم قياس هذا المتغير في هذه الدراسة من خـلال قياس الأبعاد الآتيـة بالاعتماد على مقياس Stewart ومقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) والمشار إليها عند (المفرجي وصالح ، 2003 : 105-112):

1- **رأس المـال البـشري:** هو مجموع المهـارات والمعـارف والخبـرات والقـدرات التـي يمتلكها العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

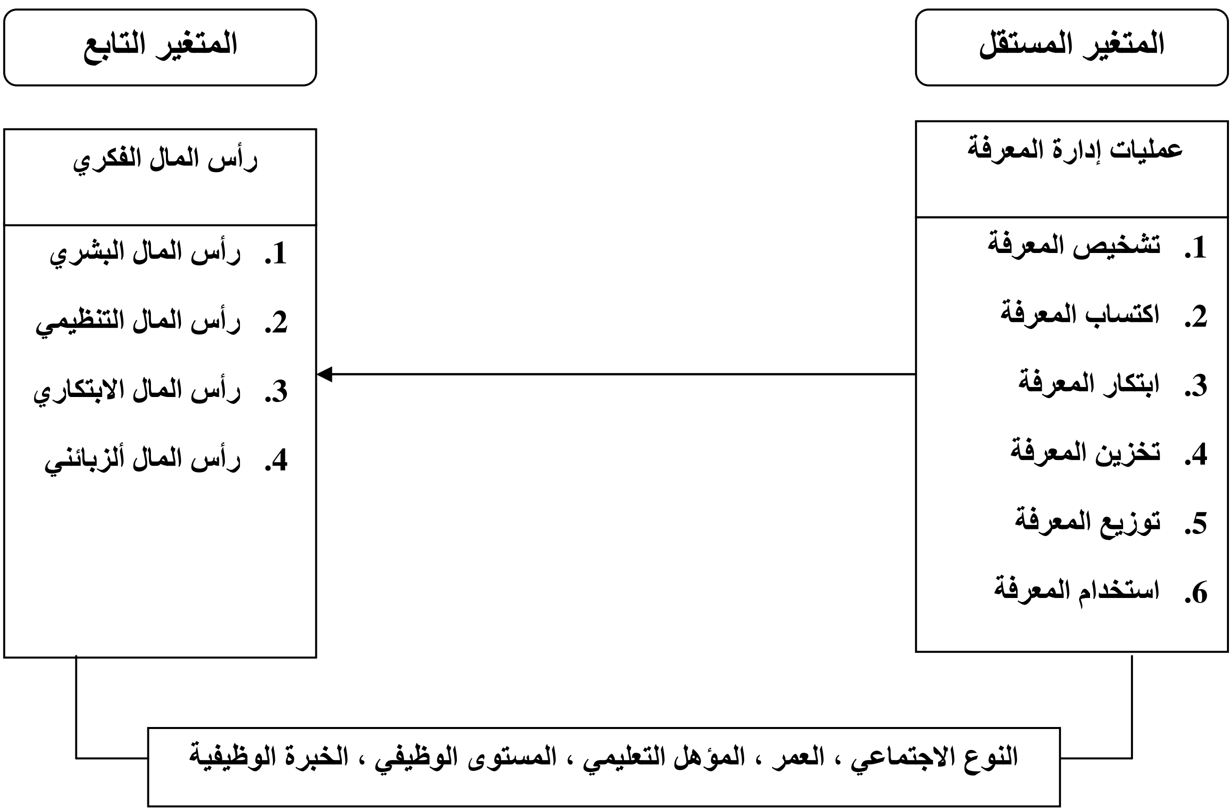
2- **رأس المـال التنظيمـي:** هـو أنظمـة وإجراءات العمـل ونظـم وقواعـد المعلومـات التـي تمتلكهـا مجموعـة الاتـصالات اليمنيـة، والتـي تـساهم فـي دعـم وتـشجيع إبداعات ومهارات موظفيها، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

3- **رأس المـال ألابتكـاري:** هو الملكيـة الفكريـة التـي تمتلكهـا مجموعـة الاتـصالات اليمنيـة والمتمثلـة فـي (بـراءات الاختـراع وحقـوق التـأليف والعلامـة التجاريـة) وكذلك أنشطة البحث والتطوير العلمي والتي تسهم في ابتكار خدمات جديدة أو تحسين خدمات سابقة فيها.

4- **رأس المال ألزبائني:** هو المعرفة المتحصلة من مقترحات وتفضيلات الزبائن الراضين ذوي الولاء، والتي تقدم قيمة مضافة لمجموعة الاتصالات اليمنية جراء أخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة.

8.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة، المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) وأبعادها، والمتغير التابع (رأس المال الفكري) وأبعاده، والمتغيرات الشخصية والوظيفية.



المتغيرات الشخصية و الوظيفية

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

الفصل الثاني
الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 إدارة المعرفة (Knowledge Management):

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن إلى تراكم أنواع كثيرة من المعارف، مما دفع الباحثين والدارسين إلى البحث عن أساليب وأنشطة جديدة تساعدهم في التركيز على المعرفة القيمة وسط تراكم هذا الكم الهائل من المعرفة، ومواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل، كما أن التجديد والابتكار بات هاجساً لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتالي عرف هؤلاء الباحثين والدارسين بأنة لابد من وجود حقل خاص يعنى بوضع قواعد وأسس لإدارة هذه المعارف والعلوم فكان ظهور حقل إدارة المعرفة (Knowledge Management) والذي يرمز له (KM). وبالتأكيد فإن المعرفة أهم عوامل الإنتاج، إذ أصبحت تحضي بأولوية خاصة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة حيث تشكل نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة.

مفهوم المعرفة:

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة، لابد من التطرق أولا إلى المفاهيم السابقة لظهور هذا المفهوم، والمرتبطة به وهي البيانات والمعلومات. فالبيانات ما هي إلا المادة الأولية للمعلومات، فهي الحقائق والملاحظات المسجلة (علي، 2006: 61). أي أنها المادة الأولية الخام التي بعد معالجتها تتحول إلى معلومات. و يشير مفهوم المعلومات إلى مجموعة من بيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والأداء والاستنتاجات والمعتقدات، وهذه المعلومات هي التي تشكل الخبرة والمعرفة المحسوبة، وتعتبر ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع للمنظمة(السامرائي والزعبي، 2004:24).

وقد أكد (حسن، 2008: 14) على أنه لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة، لان المعرفة عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة، ولا يوجد تعريف واحد شاملا للمعرفة متفق علية، وهناك العديد من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على انه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي وأن التأطير ألمفاهيمي للمعرفة لم يكتمل بعد غير أن الباحثين والكتاب يجتهدون في تعريف هذا المصطلح .

وعليه فقد عرف بارنيس (Barnes,2002:83) المعرفة على أنها "تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما".

بينما يرى (الملكاوي، 2007: 33) أنها "حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، ويتم المزج داخل العقل البشري لتنتج المعرفة التي توصل إلى أفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة".

في حين يرى (السكارنه، 2009: 250) أنها مجموعة من الأفكار أو الفهم الذي تبديه كينونة معينة (فرد أو جماعة) والذي يستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة.

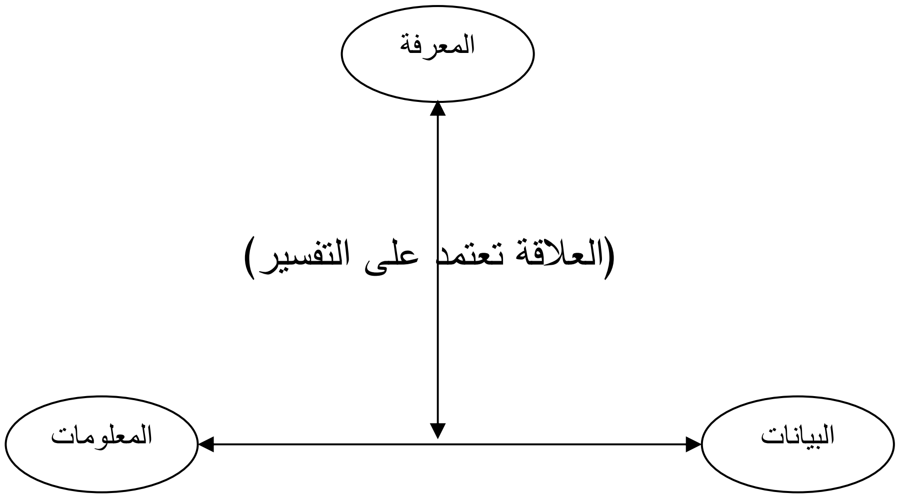
وعرفت من قبل سرفاري (Sarvary,1999:95) بأنها "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات".

وبناءً على ما سبق، فإن الباحث يرى أن المعرفة "مجموعة من المعلومات والخبرات والسلوكيات والمهارات والقدرات والنشاطات الفكرية والإدراكية التي يمتلكها الفرد والتي تتجلى في تعامله مع المشاكل التي تواجهه".

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

بالاعتماد على المفاهيم السابقة وعلى ما أشار إلية جاد الرب (جادالرب، 2009: 460-464) نلاحظ أن هناك علاقة متداخلة ومتكررة وفي اتجاهات عكسية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وتعتمد على الدرجة التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة، فالعلاقة بين البيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم أما المعلومات والمعرفة تختلف اعتمادا على التفسير ويظهر شكل رقم (2) هذه العلاقة، فالمعرفة هي معنى

يصنع من خلال العقل وبدون المعنى فان المعرفة هي المعلومات او البيانات، ومن خلال المعنى فقط فان المعلومات تصبح معرفة، وهكذا فان الفرق بين المعلومات والمعرفة يعتمد على منظور ووجهات نظر المستخدمين، فالمعرفة هي محيط مستقل من المعاني يتم تفسيرها من خلال الممارسة والتطبيق أي الاستخدام الفعال لها.



(العلاقة تعتمد على دقة البيانات للحصول على المعلومات)

شكل رقم (2)

العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

Source: Genesh B. Bhatt, (2001), knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people, Journal of knowledge management, V.5, N.1, pp. 68.

أنواع المعرفة:

توجد تصنيفات كثيرة للمعرفة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى المعرفة، ولكن أغلب الكتاب والباحثين يتفقون على أن للمعرفة صنفين رئيسيين هما(حجازي، 2005: 63-67):

1- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

وهي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، وبالتالي يصعب نقلها إلى الآخرين، وتتكون المعرفة الضمنية مما قد تعلمه الفرد، وتكمن في عقلة، وإذا لم

يـتم اسـتغلالها مـن قبـل المنظمـة وتحويلهـا إلـى معرفـة معلنـة فإنهـا سـتبقي محـدودة الاسـتخدام، والفائـدة والقيمـة لأنهـا غيـر متاحـة إلا لحاملهـا وبالتـالي فـان المنظمـة قـد تخسر هذه المعرفة إذا غادر صاحبها المنظمة لسبب ما.

ويرى (حسن، 2008: 22) بأنها المعرفة غير الرسمية المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في الشركات وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها.

2- المعرفة المعلنة(الظاهرة) Explicit Knowledge

هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات. وبناء علية فأنه يمكن نقلها إلى الأفراد بسهولة، كما أنه يتاح فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحـة للعقـول الواعيـة أو مـن خـلال كونهـا مرتبـة ومنظمـة فـي وثـائق وإجـراءات وبرمجيات أو أي شكل آخر وبالتالي فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها و يمكن التشارك فيها ومراكمتها ونقلها وتحليلها.

مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأنشطة الثمينة للمنظمة لتحسين العمليات وتشجيع الإبداع وحسن الأداء، فقد عبر عنها دافت (Daft,2001:257) بأنها "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة".

وهذا يتفق مع ما يراه (السكارنة،2009: 269) في تعريفة لإدارة المعرفة بأنها " جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد، لخلق معرفة جديدة، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات". في حين أن راستوغي Rastogi يرى بأنها "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها و تطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (المفرجي و صالح، 2003: 58).

ويشير (المطيران، 2010) إلى أنها " آلية تقوم بتجميع خبرات ومعارف المؤسسة وترتيبها وتنميتها وتطويرها وصيانتها واستغلالها الاستغلال الأمثل بنقلها للموظفين الذين هم في أمس الحاجة إليها لأداء عملهم بكفاءة ". أما الزامل والمشار إلية عند (الزيادات، 2088: 57) فيعرفها بأنها " العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي".

وتتبنى هذه الدراسة تعريف إدارة المعرفة بأنها " عبارة عن ذلك النشاط الواعي الموجه الذي تقوم المنظمة من خلاله بعملية تشخيص، واكتساب، وابتكار، وتخزين، وتوزيع، واستخدام المعرفة، وجعل المعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمة متاحة للجميع وبالتالي رفع كفاءة المنظمة وتعزيز الميزة التنافسية وتنمية واستثمار رأس مالها الفكري".

أهمية إدارة المعرفة

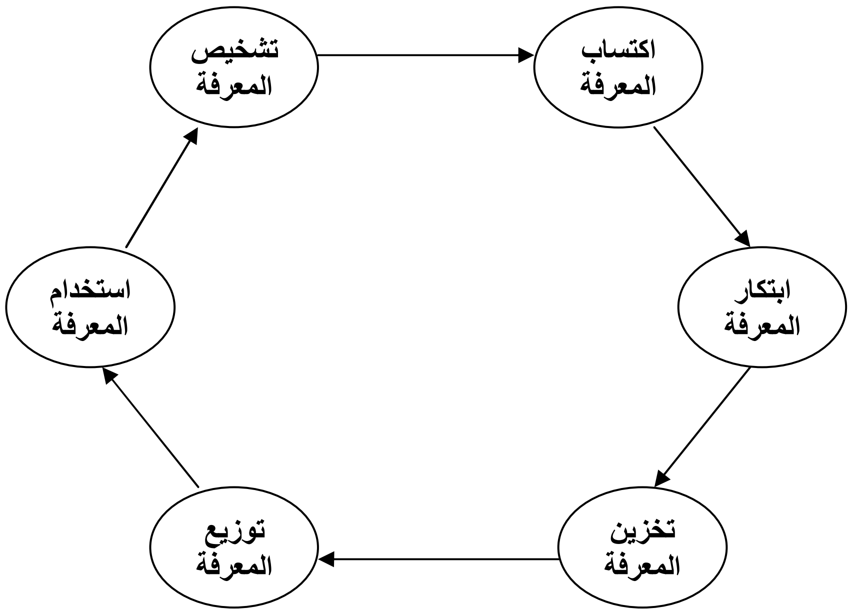
لقد أشارت دراسات كل من ميرس (Myers,2004) وويكهام (Wickham,2001) وويغ (Wiig,1994) و(الرفاعي وياسين، 2004) والمشار إليها عند (حجازي،2005: 35-37) والتي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت فوائد عديدة وهذا يعكس أهمية إدارة المعرفة لكونها تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا. كما أن تنفيذ هذه القرارات يتم بصورة أفضل، إذ انه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات، ولأن حلقات الاتصال تكون اقصر.

وتساعد إدارة المعرفة العاملين ليصبحوا أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة من وظائفهم. وكذلك يصبح المستخدمون أكثر وعيا وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات وحاجات الزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، ويزداد التعاون فيما بينهم. كما تسهم في دعم العاملين إلى البحث عن طرق

وأساليب جديدة للعمل بطريقة أكثر براعة، والعمل بجدية أكثر. وتسهم أيضا إدارة المعرفة في زيادة الإنتاجية وتحسينها من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بفاعلية. وتعمل أيضا على خفض التكاليف، فمبادرات إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا، وطواقم الأفراد، والموارد الأخرى.

عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):

لقد أشار (الكبيسي،2005: 59-85) إلى أن غالبية المناهج والمفاهيم تناولت إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، حيث إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذلك دأب اغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة كما في الشكل(3). وقد اختلف الكتاب والباحثين الإداريين في عدد وترتيب و تحديد هذه العمليات إلا أن اغلبهم ركزوا على العمليات الجوهرية وهي " تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وابتكار المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة ، واستخدام المعرفة ".



الشكل رقم (3)

دورة عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة النظرية

واستناداً إلى أراء الباحثين (السكارنة،2009: 269-275؛ الكبيسي،2005: 59-85؛ الملكاوي،2007: 88-105؛ عليان،2008: 195-199؛ حسن،2008: 26-28) فقد تم اعتماد العمليات المذكورة أعلاه كونها الأشمل من بين كل النماذج، وقد تناولها الباحث بشي من التفصيل على النحو الآتي:

1- تشخيص المعرفة (Knowledge Diagnosis):

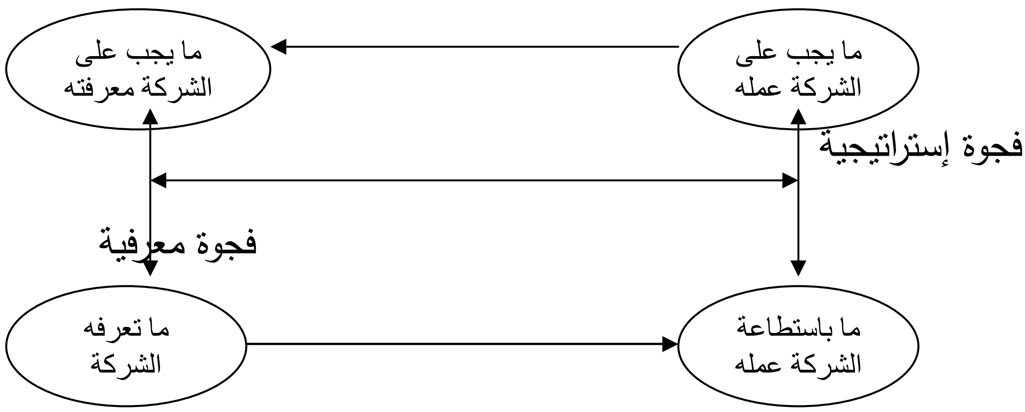
يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وفي ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لان من نتائج هذا التشخيص تحديد أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة المعرفية. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد (الزيادات، 2008: 92). والمقصود بتشخيص المعرفة التعرف إلى المعرفة الحرجة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية(داسي، 2007).

حيث أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات (عليان، 2008: 195)، ويرى (السكارنة،2008: 269) أنه لغرض تحقيق الهدف الثالث لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة. وأكدت لوميس (Loomis,2000:24) على ضرورة عملية التشخيص قبل أن تقوم بإدارة المعرفة، ونوهت بأسلوب مصفوفة المواقع (Positions Matrix) التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل، فضلاً عن دفتر الملاحظات التقليدي ودفتر ملاحظات المختبر للتجارب، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

ويستطيع الباحث أن يعرف عملية تشخيص المعرفة بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعرف على المعرفة المتوفرة في المنظمة وتحديد أماكن تواجدها، سواء كانت داخلها أو خارجها، وسواء حملها الأشخاص أو كانت في القواعد والأنظمة، والعمل على مقارنتها مع الاحتياجات المعرفية للمنظمة لتحديد الفجوة المعرفية، والتعرف على المعرفة الضرورية للمنظمة".

ومن الأدوات المستخدمة في تشخيص المعرفة خارطة المعرفة والتي يقصد بها مجموعة الوسائل التي تسعى إلى استقطاب المعرفة وحصرها في مجال محدد بصورة يدوية من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بإشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم، ويتولى هذه المهمة مهندس المعرفة في المؤسسة(السكارنة،2008: 259). و يشير (العمري والسامرائي،2008: 215) إلى أنها من الأدوات الحاسمة التي تساعد على تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة اللاحقة، فهناك العديد من الأشكال لخارطة المعرفة منها خرائط الأدلة أو القوائم وخرائط المصفوفات والخرائط التكاملية والرسوم البيانية والشبكية

وغيرها، وهناك أغراض كثيرة تستخدم فيها هذه الخرائط، كما يمكن ربطها بالإستراتيجية وذلك لردم الفجوة الإستراتيجية والمعرفية للشركة مقابل المنافسين كما في الشكل (4) الذي يوضح تكامل تحليل الفجوة الإستراتيجية بمحاذاة الفجوة المعرفية، وعلى ضوء التقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات الشركة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور وأيها يجب أن تكتسب، وعلى ضوء هذا التشخيص يتضح للشركة أي أنواع المعرفة موجودة لديها وأيها موجود لدى المنافسين، وبذلك تستطيع الشركة أن تنافس على أساس المعرفة وتستطيع أن تردم الفجوة المعرفية.



شكل رقم (4)

تحليل الفجوة المعرفية والإستراتيجية

المصدر: العمري، غسان و السامرائي، سلوى، (2008)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر ، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص 215.

2- اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition):

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، ويرى (البطاينة و المشاقبة، 2010: 54) بان المقصود بعملية اكتساب المعرفة الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة الداخلية والخارجية باستخدام القنوات الخاصة بذلك. ويوضح (السكارنة،2008:

270) إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، و أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل "مستودعات المعرفة" أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية Tacit إلى واضحة Explicit والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفديوية والشبكة العالمية (الانترنت Internet) وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فقد أشار كلا من (Atul & Jason, 2002) والمشار إليهما عند (البطاينة و المشاقبة، 2010: 54) بأن هناك قنوات داخلية و خارجية، حيث تتمثل القنوات الداخلية في المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات حول المعارف التي تحتاجها المنظمة، وكذلك استغلال و كيفية الوصول إلى قواعد البيانات المخزنة داخل المنظمة، أما القنوات الخارجية فتتمثل في الاستفادة من التغذية العائدة من الزبائن والشركاء حول المنتجات أو الخدمات، و استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي، وتبادل المعارف وعمل مقارنات مرجعية (Benchmarking) مع المنظمات الأخرى، وكذلك إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المنظمات الأخرى. ومن الوسائل التي تساعد في ذلك استخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسماً في هذا الاتجاه برامج (Lotus Notes) إذ إنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة (عليان، 2008: 196).

وتتبنى هذه الدراسة تعريف عملية اكتساب المعرفة بأنها " جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعارف والمهارات والخبرات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها".

3- ابتكار المعرفة (Knowledge Creating):

يعرف (البطاينة والمشاقبة، 2010) عملية ابتكار المعرفة بأنها عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها، وتكوينها، والوصول إلى معرفة جديدة. بينما يرى (جادالرب، 2009: 466) بأنها قدرة المنظمة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول ألابتكاريه من خلال الأساليب والطرق الحيوية في التحفيز، والتركيز على الجوانب المعنوية والتجريب والتطبيق وإيجاد الفرص الملائمة، وأيضا من خلال قدرة المنظمة على إيجاد الحلول ألابتكاريه للمشكلات المعقدة بكفاءة عالية، وبالتالي تتوسع مفاهيم المعرفة لتقود إلى الإبداع والابتكار في بيئة العمل التنظيمية، ولا يكون ذلك إلا من خلال استراتيجيات واضحة تسعى إلى الحد من نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوه ودعم عمليات البحث والتطوير في المنظمة.

وأضاف (السكارنة،2009: 270-271) أن إبداع المعرفة يتم من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

وتتبنى هذه الدراسة تعريف عملية ابتكار المعرفة بأنها "جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى اشتقاق وتكوين وإيجاد المعرفة الجديدة والحلول ألابتكاريه للمشكلات المعقدة بكفاءة عالية، وذلك من خلال استراتيجيات واضحة تسعى إلى الحد

من نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوه ودعم عمليات البحث والتطوير في المنظمة".

4- تخزين المعرفة (Knowledge Storing):

أشار كلا من (البطاينة والمشاقبة، 2010: 55) إلى أن تخزين المعرفة هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة.
وأوضح (عليان، 2008: 197) إلى إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert System، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull, Bush). وأن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

كما يشير (الكبيسي،2005: 73) إلى أهمية تخزين المعرفة وذلك لما تواجهه المنظمات من مخاطر فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتولد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

ويرى كلا من (العلي و قنديلجي والعمري، 2009: 43) إن تخزين المعرفة يمثل جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول

حجم السياق الذي سيتم احتوائه، فليس إبداع المعرفة مقتصراً على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة، وتقوم إدارة المخـزون المعرفـي بعمليـة الاكتـساب والاحتفـاظ والتوظيـف للمعرفـة بمـساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك (عليان، 2008: 197-198).

وتتبنى هذه الدراسة تعريف عملية تخزين المعرفة بأنها "جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert System، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة".

5- توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):

المعرفة بوصفها أصلاً من الأصول تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، تنمو هذه المعرفة وتتعاظم لدى كل منهم، ويشمل مـصطلح توزيـع المعرفـة مـصطلحات التوزيـع والنـشر(Distribution) و المـشاركة (Sharing) و التـــدفق (Flow) والنقـــل (Transfer) والتحـــرك (Moving) (الكبيسي،2005: 75)، ويعبر عنها (البطاينة والمشاقبة، 2010: 55) بكونها عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من اجل القيام بمهام جوهرية، ويكون ذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة.

ويرى (السكارنة، 2009: 273) أنه إذا لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الظاهرة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فأنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، وان نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، و أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد المنظمة في ذلك شبكات الاتصالات الداخلية (الانترانت) والخارجية (الاكسترانت، الانترنت).

وأشار (عليان، 2008: 198-199) أن المنظمة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، وحلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية، لكن الأخيرة لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

ويؤكد (العلواني،2006: 315) على أهمية وجود ثقافة تنظيمية مساندة لنقل وتقاسم المعرفة فى أرجاء المنظمة، فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهى اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة فى نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، فإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال، وعلى العكس من ذلك. أما إذا اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، يساعد في ذلك استخدام وسائط تكنولوجية متطورة.

وتتبنى هذه الدراسة تعريف عملية توزيع المعرفة بأنها " جميع الانشطة التي تسعى المنظمة من خلالها الى توزيع ونشر و المشاركة وتبادل الافكار والخبرات والمهارات والمعارف عن طريق إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تنظيمية مشجعة فيما بين العاملين وإصدار الدوريات والنشرات المتخصصة".

6- استخدام المعرفة (Knowledge Application):

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات مثل: الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization)، والتطبيق (Application) (الكبيسي،2005: 78). ويكون تطبيق المعرفة بالممارسة والاستخدام والاستفادة منها بالواقع العملي، فنجاح المنظمات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، ولكن الأهم هو استخدامها فعلا بشكل أفضل، كما إن تعلم الأفراد لا يكون إلا من خلال التطبيق الفعال للمعرفة (البطاينة والمشاقبة، 2010: 58). وإن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب

والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف (عليان، 2008: 199).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed-Cycle)، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق الداخلية متعددة الخبرات، ومبادرات العمل، ومقترحات الخبير الداخلي، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب ألفرقي من قبل خبراء متمرسين (الزيادات، 2008: 103-104).

وإن نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها للتنفيذ (الكبيسي،2005: 78-79).

وتتبنى هذه الدراسة تعريف عملية استخدام المعرفة بانها " قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وتطبيقها من قبل جميع العاملين من اجل زيادة مهارتهم ورفع قدراتهم الابداعية والتطويرية، وايجاد ثقافة تنظيمية تساعد على ذلك".

2.1.2 رأس المال الفكري (Intellectual Capital):

كثيرة هي التحولات والمستجدات التي يشهدها العالم منذ انطلاقة العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وفي مختلف مجالات الحياة وقطاعاتها. وبسبب وتيرة التغيير والتحول هذه فان مشكلات ومصطلحات وموضوعات عديدة كانت تفرض نفسها لعقود طويلة قد اختفت اليوم لتحل محلها قضايا ومصطلحات واهتمامات جديدة. وفي خضم هذه الأجواء بات واضحا أن المؤشرات النقدية والمالية المتمثلة في معدلات الدخل القومي والدخول السنوية للأفراد لم تعد هي المعيار الأكثر ملائمة لتصنيف الدول الغنية والفقيرة أو للمقارنة بين الأقطار المتقدمة والأقطار النامية، كما كانت علية الحال في القرن العشرين فبدلا من ذلك أصبحت قوة الدول وغناها وتطورها تقاس بحجم ما تملكه من أصول معرفية وما يتم استثماره وتوظيفه من هذه لأصول.

نشأة وتطور مفهوم رأس المال الفكري:

قبل التطرق لمفهوم رأس المال الفكري لابد من التطرق إلى مؤشرات ظهور هذا المصطلح بالمفهوم الحديث، والتعرف على مراحل تطور هذا المصطلح، وأكد كلاً من (العنزي وصالح، 2009 : 157-164) على أنه توجد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وهي كالآتي:

المرحلة الأولى:

وتمتد هذه المرحلة من القرن السابع عشر الى نهاية السبعينات من القرن العشرين ففي القرن السابع عشر أكد الإقتصادي (William Petty) اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروه بطريقة إحصائية، كما أشار ادم سميث (Adam Smith) في عام (1776) في كتابة الموسوم " ثروة الامم " الى تاثير مهارات العاملين في العملية الانتاجية وجودة المخرجات، وطالب بان تحدد الاجور على وفق مايبذلوة من وقت وجهد وكلفة في ادائهم لمهامهم. واكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshal) في عام (1890) على الاستثمار في البشر بقولة " إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر". وجاء بعد ذلك عام (1906) ليشهد ظهور الاساس لنظرية راس المال البشري على يد (Irving Fisher)، عندما ادخل مفهوم راس المال البشري في مفهوم راس المال العام.

وفي نهاية الخمسينات اعتبر كلا من (Schultz & Mincer) رأس المال البشري فئة مستقلة من راس المال التقليدي. وبالتالي نلاحظ أن هذه المرحلة شدة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفة عاملا مكملا لرأس المال المادي و أكدت على القابليات البشرية عامة، وذلك لتصنيف الشخص الي (ماهر، وشبة ماهر، وغير ماهر ...الخ) ومن ثم تحديد مستوى الاجر الذي يستحقة.

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة في الثمانينات واستمرت حتى بدايات التسعينات من القرن العشرين، وتميزت بمجموعة من الاراء والمقترحات ركزت على اهمية ودور الموجودات غير الملموسة في نمو وبقاء الشركات. ففي عام (1980) استنتج (Hiroyuki) ان الموجودات غير الملموسة هي الاساس في تحقيق عوائد الشركات وذلك بعد ان أجرى دراسة على مجموعة من الشركات اليابانية. ويؤيد ذلك (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للاطعمة بقولة " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية، وأهم موجودات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد اهم مكونات الثروة القومية واغلى موجودات الشركات". وفي عام (1986) أكد (Karl-Eric Sveiby) على ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية ادارتها لانها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء الشركة ونموها. ومع بداية التسعينات من القرن العشرين وتتويجا لجهود هذه المرحلة اطلق (Ralph Stayer) ولأول مرة مصطلح " رأس المال الفكري". وعينت شركة (Skandia) السويدية السيد (Leif Edvinsson) مديرا لرأس مالها الفكري، لتكون أول شركة في العالم تعين مديرا لرأس المال الفكري.

المرحلة الثالثة:

تكثفت الجهود البحثية في هذة المرحلة حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لايجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، فقد عقدت الكثير من المؤتمرات والندوات والاجتماعات حول موضوع راس المال الفكري ففي عام (1995) عقد كلا من (Edvisson, Retrash, Sullivan) اجتماع باسم " ادارة راس المال الفكري "، وفي عام (1999)

عقدة الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، كما عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في (2001)، وفي نييويورك عقدة ايضا العديد من المؤتمرات حول راس المال الفكري. وظهرت العديد من الدوريات والمجلات التي أولت حقل رأس المال الفكري عناية أكبر، حتى بلغت 11 دورية ومجلة متخصصة حتى عام 2008.

مفهوم رأس المال الفكري:

بعد معرفة المراحل التي مهدت لظهور هذا المصطلح، نعود لنستعرض مختلف وجهات النظر حول المراد بمفهوم رأس المال الفكري، لأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف واحد لرأس المال الفكري بسبب حداثة المفهوم وتعدد أبعاده ومجالاته. حيث يعود أصل مصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) إلى الكلمتين اللاتينيتين (Inter) وتعني "بين" وتشير هنا إلى العلاقات، وكلمة (Lectio) وتعني القراءة او المعرفة المكتبية، وعند إضافة كلمة رأس المال (Capital) والتي تعني المجموع يتكون مصطلح (Intellectual Capital) والذي يشير إلى العلاقات المكثفة المبنية على التركيبة التراكمية والكفاءات البشرية ذات القدرة على خلق وتوليد القيمة للمنظمات (أفندي، 2010).

وقد زخرت الأدبيات الإدارية بمفاهيم رأس المال الفكري حيث يراه (Webster) والمشار إلية عند (المفرجي وصالح، 2003: 15) بأنه قدرة القيادة التحويلية على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع الناجح الذي يساهم في بقاء المنظمة لأطول مدة ممكنة في عالم المنافسة. أما (عبيد، 2000: 17) فترى أنه المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية وذات مستوى عالي من الجودة، والقدرة على تحقيق التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة.

نلاحظ من التعاريف السابقة بأنها ركزت بشكل كبير على العنصر البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات دون التطرق إلى ما تمتلكه المنظمة من مصادر معرفية وفكرية مختلفة. وهذا يتوافق مع ما يراه كل من (المفرجي وصالح، 2003؛ البطاينة والمشاقبة، 2010) بان رأس المال الفكري هو مجموعة العاملين الذين يملكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة أو

تطوير الأفكار القديمة للوصول بالمنظمة إلى موقع تنافسي متقدم. في حين نرى أن كلا من (Guthrie & Petty) المشار إليهما عند (العنزي وصالح، 2009: 167) قد كان تعريفهما اشمل من التعاريف السابقة حيث عرفاه بأنة " القيمة الاقتصادية لفئتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي، ويشمل ملكية نظم البرمجيات وشبكات التوزيع، وسلسلة التجهيز، ورأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية".

ويتفق Edvinsson مع التعريف السابق فيرى بأن رأس المال الفكري هو " الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلي يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات، وقنوات السوق، وعلاقات الزبائن "(العنزي و صالح، 2009 : 168).

أما (ستيوارت، 2004: 33) فقد عرفه بأنه " المادة الفكرية المعرفة، والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من اجل خلق الثروة الرابحة، لان اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس". في حين ان المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD) المشار إليها عند (يوسف، 2005: 4) عرفت رأس المال الفكري بأنة " القيمة الاقتصادية لنوعين من الموجودات غير الملموسة هما: راس المال التنظيمي و رأس المال البشري".

فيما نجد أن تعريف (Daud and Yusoff, 2011) قد كان أشمل من السابقة حيث عرفا رأس المال الفكري بأنة " المعرفة المتجمعة والمنظمرة في العاملين (رأس المال البشري) و الهياكل التنظيمية (رأس المال الهيكلي) والعلاقات (رأس المال الاجتماعي) والتي تشكل الأصول أو الموارد الجوهرية في المنظمات القائمة على المعرفة ".

من خلال استعراض تعريفات مصطلح رأس المال الفكري نلاحظ مدى الغموض وصعوبة الاتفاق بين الباحثين حول هذا المفهوم وهذا يعود لعدة أسباب من أبرزها (أفندي، 2010):

الحداثة النسبية لمفهوم رأس المال الفكري، حيث استخدم هذا المفهوم لأول مرة عام 1990 بواسطة Ralph Stayer والذي اشرنا له سابقا.

1- يعد مفهوم رأس المال الفكري مفهوماً متعدد الأبعاد، يلتقي فيه علاقات مكثفة قائمة على المعرفة المنظمة، وعلى الكفاءات المتخصصة، مع قدرة كامنة على التنمية وتوليد القيمة.
2- تنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم لرأس المال الفكري، فهناك من تعامل معه على أنه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمنظمة، وهناك من أهتم برأس المال الفكري من حيث مكوناته وطرق وأساليب قياسه، وكيفية استخدامه وتعظيم قيمته.
3- أن معظم الأبحاث والدراسات المتعلقة برأس المال الفكري تمت بواسطة عدد من الباحثين الذين ينتمون إلى فروع معرفية مختلفة، مثل : إدارة الأعمال، التنظيم، علم النفس، علم الاجتماع، وغيرها من المجالات العلمية المختلفة، وكل من هؤلاء الباحثين له مفاهيمه الخاصة ونظرياته العلمية والمناهج البحثية التي يعتمد عليها في دراسته.

وبناءً على ما سبق ولإغراض هذه الدراسة فإننا نعرف رأس المال الفكري بأنه " القيمة الاقتصادية لأربع أنواع من الموجودات غير الملموسة هي رأس المال البشري والمتمثل في (مهارات وخبرات ومعارف وقدرات العاملين) ورأس المال التنظيمي والمتمثل في (أنظمة وإجراءات العمل ونظم وقواعد المعلومات)، ورأس المال ألابتكاري والمتمثل في (الملكية الفكرية وأنشطة البحث والتطوير)، ورأس المال ألزبائني والمتمثل في (رضا وولاء وتمكين الزبائن)، والتي من خلالها تستطيع المنظمة البقاء والمنافسة والوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة".

الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي:

في البداية نود أن نشير إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حاليا كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس ورأس المال المعرفي وغيرها. وقد أشار (نجم، 2010: 118) إلى أن اللاملموسات هو مصطلح محاسبي ذو توجة مرتبط بالميزانية، في حين أن رأس المال الفكري يستخدم أكثر في نطاق الموارد البشرية وهو أقرب للإدارة، كما أكد على ضرورة التمييز بين رأس المال

الفكـري الـذي تتزايـد عوائـده ونموذجـه الفـرد ورأس المـال المـادي المتناقـصة عوائـده ونموذجه الآلة والموضح من خلال الجدول رقم (1) الآتي :

الجدول رقم (1)

المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي – أثيري – غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
النموذج الممثل	الآلة ، المعدات ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
العوائد	متناقصة بالإندثار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي(قوة)
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: نجم ، عبود نجم، (2010)، إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 119.

أهمية رأس المال الفكري:

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه، كما اشرنا سابقا في مراحل ظهور رأس المال الفكري في بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، لا سيما في المنظمات الخاصة، وذلك بهدف زيادة القدرات التنافسية لهذه المنظمات، وهذا ما دفع عدد من هذه المنظمات إلى إجراء عدد من الدراسات لتقدير قيمة رأس المال الفكري المتاح لديها ، وتعتبر شركة Skandia السويدية للخدمات المالية من أولى الشركات التي قامت بهذه الدراسات، حيث قامت إدارة الشركة في عام 1991 بإجراء أول دراسة لتقدير قيمة ما تملكه من أصول رأس المال الفكري، ولقد استغرقت هذه الدراسة أكثر من خمسة أعوام، أعلنت بعدها الشركة عن إمكانية قياس رأس المال

الفكري بعدد من المؤشرات المالية وغير المالية من أهمها: عوائد الأنشطة والخدمات الجديدة التي تقدمها الشركة، حجم الاستثمارات المخصصة لدخول وتنمية الأسواق الجديدة، ومدى الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات العاملين في الشركة (افندي، 2010). يدعم ذلك رالف ستير Ralph Stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة الذي يعتبر أول من أطلق عبارة "رأس المال الفكري" في مقولتة الشهيرة كما مر معنا سابقا في المرحلة الثانية من مؤشرات ظهور رأس المال الفكري.

ويقول (ستيوارت، 1997) أن البيانات والمعلومات أصبحت أسلحة منافسة في هذا العصر، فالنجاح حليف أولئك الذين الذين يديرون أصولهم المعرفية بحكمة، لما لذلك من أثر في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية.

ويضيف (الروسان والعجلوني، 2010: 44) إلى أن أهمية رأس المال الفكري تبرز من كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لأن منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهريا للميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات، و إن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي و التكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة (IBM) تتسلم سنويا مبلغاً يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها، كما أن كلفة الإستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك.

وفي نفس السياق يؤكد (حسن،2008: 129) على أن رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية الشركة، وان ثلاث أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، يدعم ذلك قدرة رأس المال الفكري على تسجيل براءات اختراع تولد ثروة خيالية لمنظمات الأعمال. ويضيف (Daud & Yusoff, 2011) بأن رأس المال الفكري المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في المنظمات القائمة على المعرفة، كما يعد ايضا المحرك الاساسي لنجاح الأعمال.

خصائص رأس المال الفكري:

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن الاشارة إلى الخصائص التي ذكرها كلاً من (الروسان والعجلوني،2010: 47):

أولاً :التنظيمية:

فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلَّها وبنسب متفاوته، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

ثانياً :المهنية:

الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ثالثاً :السلوكية والشخصية:

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالا تأكد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

مكونات رأس المال الفكري:

كما مر معنا سابقا اختلاف الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري نلاحظ أيضا بان هناك تباين في تصنيف وتحليل مكونات رأس المال الفكري، حيث يرى كلا من (Daud and Yusoff, 2011) بأنه يتكون من ثلاث مكونات: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الاجتماعي، بينما يصنفه Stewart إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبائني (المفرجي و صالح، 2003: 86). كما نجدة قد صنف إلى أربعة أصناف في النموذج الذي طوره ادفنسون ومالون Edvinson and Malone لشركة التامين السويدية Skandia رأس المال البشري ورأس مال العملية ورأس مال التجديد والتطوير ورأس المال ألزبوني (نجم، 2010: 129). فيما نلاحظ ان الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) قد قسمت رأس

المال الفكري إلى أربع أجزاء رئيسية هي رأس المال البشري، ورأس مال الإبداع و رأس مال العمليات و رأس مال الزبائن(المفرجي و صالح، 2003: 90). في حين ان غين وآخرون .Ghen and et al والمشار إليهم عند (الروسان والعجلوني،2010: 46) قد قسموا رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر تعمل بصورة مجتمعة هي رأس المال البشري (قدرات، وإبداعات، واتجاهات العاملين) و رأس المال الزبوني (القدرة التسويقية، وكثافة السوق، وولاء الزبون) و رأس المال ألابتكاري(إنجازات الابتكارات، وآلية الابتكار، وثقافة الأفكار) ورأس المال الهيكلي (الثقافة العامة، والهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والعمليات، ونظام المعلومات).

في ضوء ما تقدم وتأسيسا علية نلاحظ أن أغلب التقسيمات قد أجمعت على ثلاثة مكونات رئيسية هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبائني، وسوف نتطرق لكل واحد منها بشي من الإيجاز كالآتي:

أولا: رأس المال البشري(Human Capital):

يشير رأس المال البشري إلى مهارات العامل التي تساعده على أداء مهمته، ويتكون من معرفة ومهارات وإبداعات وقدرات أفراد المنظمة (Daud and Yusoff, 2011) . ويعرفه (Schultz, 1961: 15) بأنة "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية". بينما يعرفه (المفرجي وصالح، 2003: 9) على أنة "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستهيأ للعمل مستقبلا أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على اقل تقدير وتقع عليها مسئولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة". أما (العنزي و صالح، 2009: 171) فيرو أنة " مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها معرفة ومهارة و خبرة وقيم يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا".

ويرى (Youndt, 2005: 451) بأنة " المعرفة والمهارات و القدرات المقيمة مع الأفراد والمستخدمة من قبلهم". بينما يعرفه (حسن، 2008: 134) على أنة " المعرفة التي يمتلكها ويولدها الافراد والعاملون بما فيها المهارات والخبرات والابتكارات". في حين يعرفه كلا من Edvinson and Malon والمشار إليهما عند (نجم، 2010: 136) بأنة " مجموعة مهارات وخبرات ومعرفة العاملين في الشركة".

نلاحظ من المفاهيم السابقة بأنها قد تناولت رأس المال البشري من خلال وجهتي نظر، وجهة النظر الأولى كانت شاملة حيث اعتبرت رأس المال البشري يتضمن جميع الموارد البشرية بشكل عام، أما وجهة النظر الثانية فقد خصصت رأس المال البشري في تلك الفئة التي تتميز بمعارف ومهارات وخبرات متميزة عن الآخرين، ويدعم ذلك ما أكده توماس ستيوارت (ستيوارت، 1997: 2) بانة لا تعتبر جميع معلومات ومهارات العاملين رأس مال فكري إلا إذا كانت متميزة أي لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات لدى الشركات المنافسة، وكذلك إستراتيجية أي يكون لها قيمة يمكن أن يدفع العميل ثمنا للحصول عليها.

وتتبنى هذه الدراسة تعريف رأس المال البشري بأنة " مجموعة مهارات ومعارف وخبرات وقدرات العاملين والتي تساهم في تحسين أداء المنظمة وتطوير مساحة إبداعاتها".

ويجب أن ننوه هنا الى أهمية رأس المال البشري وأنة هو الأساس الذي يقوم علية رأس المال الفكري وهو المكون الرئيسي له (Daud and Yusoff, 2011). إذ أنة بدون وجود موارد مؤهلة ومدربة فلا فائدة من باقي رؤوس الأموال، وفي هذا الصدد يشير (المفرجي و صالح، 2003: 8) إلى أنة إذا حدثت فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال، فلا بد أن ينصب التفضيل والاهتمام على البشر إعدادا وتدريبا وتكريسا للخبرة ودعما للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام.

ويؤكد صحة ذلك مقولة Marshal في كتابة أصول الاقتصاد " إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر". وذلك لان راس المال البشري يتميز بسمة لا تتوفر في غيرة هي ان منحنى انتاجيتة يتصاعد بنفس اتجاة منحنى خبراتة ومهاراتة،

وأن عمرة المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمرة الزمني، أي انة لايخضع لقانون المنفعة المتناقصة. ولذلك ينبغي على المنظمة أن تخطط للإستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم ليصبح الافراد العاملين رأس مال فكري يحملون المعرفة في عقولهم، ويجب على المنظمة تحويل هذة المعرفة وتخزينها ونشرها وتنفيذها لتصبح منظمة متعلمة (حسن، 2008: 135).

ويؤيد ذلك أيضاً ما ذكر ديل و قرايسون والمشار اليهم عند (Daud and Yusoff, 2011) من أن المنظمات التي تركز على رأس المال البشري سوف تبقى فترة طويلة في المنافسة مقارنة مع تلك التي تركز على تكنولوجيا المعلومات، وذلك لان تكنولوجيا المعلومات تكون متوفرة للكل وحلولها ممكن بسهولة ان تنتسخ بواسطة المنافسون، على عكس جدارات رأس المال البشري والتي تطور من خلال تشارك واكتساب المعرفة وتكون أكثر صعوبة في التقليد.

خصائص رأس المال البشري:

من أجل إبراز الحيوية العالية والأهمية المتميزة لرأس المال البشري في الشركات القائمة على المعرفة، يمكن مقارنته مع رأس المال الهيكلي من خلال الاتي (نجم، 2010: 141):

1- يتسم رأس المال البشري ببعدين الرصيد (Stock) وهو قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق (Flow) وهو القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورتة في عمل أفراده.
2- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام ويميل الى التوليد الذاتي، حيث المعرفة تكون عند الإستعمال مصدر لمعرفة أفضل وأوسع وأعمق وأكثر كفاءة، مما يعني أن الوقت يكون لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم، في حين أنه خط دورة حياة الصعود والتدهور للانظمة والتكنلوجيا.
3- أن دورة حياة رأس المال البشري تكون أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، وذلك لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.

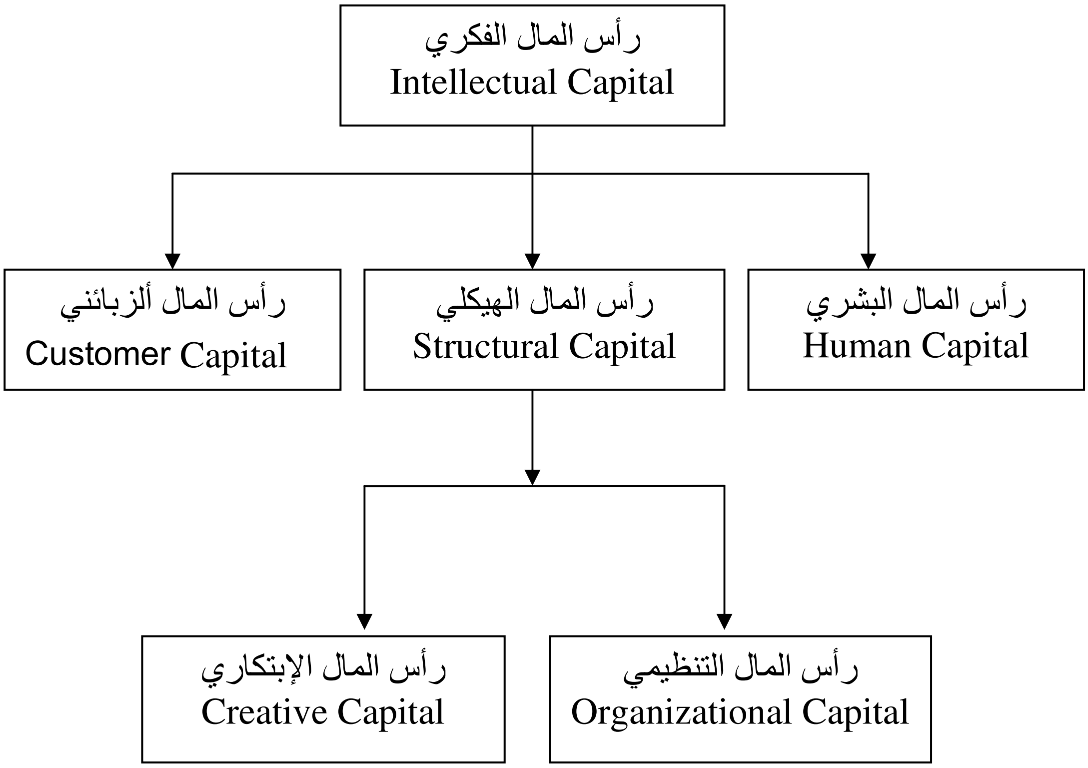
ثانيا: رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يعد رأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الثاني لرأس المال الفكري، حيث تعتمد قيمة المنظمة على قدرتها لتجميع ونقل واستخدام رأسمالها الهيكلي، لتحقيق أهدافها الشمولية (يوسف، 2005: 41). وقد عرفة كلا من (Daud and Yusoff, 2011) بأنة " البنية التحتية الداعمة والتي تمكن رأس المال البشري من العمل، ويتضمن المعدات والبرمجيات وقواعد البيانات والهيكل التنظيمي والعملية اليدوية والإستراتيجيات والروتين وأي شئ ذو قيمة للمنظمة". بينما يرى (Knight, 1999: 22) أن رأس المال الهيكلي " يتكون من إستراتيجيات المنظمة وشبكاتها الداخلية، ومجموعة النظم وقواعد المعلومات، فضلا عن الحقوق القانونية للتقنية والعمليات والمخترعات وحقوق التأليف والنشر والعلامة التجارية". في حين يعرفه (Grantham) والمشار الية عند(يوسف، 2005: 42) بأنة " مجموعة الإستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات والتي بمجموعها تمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن، فضلا عن كونة مقدرة المنظمة على الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة ". بينما يرى (نجم، 2010: 136) أنة " ملكية الشركة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، وهو مجموعة السياسات والصيغ والبراءات وقواعد ومستودعات البيانات والأنظمة التي تبنى وتتطور في الشركة عبر الزمن لتمكين الأفراد على القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة وتوليفاتها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات الشركة".

بينما يعرف (حسن، 2008: 134) رأس المال الهيكلي بأنة " المعرفة التي يتم إكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل الشركة بعد إطفاء الأنوار في نهاية العمل". في حين يعرفه كلا من Huseman and Goodman والمشار اليهما عند (نجم، 2010: 136) بأنة " عناصر الشركة التي أصبحت مؤسسية من خلال الإجراءات، والدروس المتعلمة، والممارسات الأفضل والثقافة والتكنولوجيا الملائمة".

وبالاعتماد على نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) والمشار إليها عند (المفرجي و صالح، 2003: 90) و نموذج Edvinson and Malone والمشار إليه عند (نجم، 2010: 129) ولكي تسهل عملية قياس رأس المال الهيكلي

فإننا في هذه الدراسة سوف نقسم رأس المال الهيكلي إلى قسمين رأس المال التنظيمي ورأس المال الإبتكاري وذلك كما في الشكل (5).



شكل (5)

مكونات رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات النظرية

وسوف نتطرق لهما بشئ من الإيجاز كالآتي:

أ- رأس المال التنظيمي (Organizational Capital):

وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنة بنظم المعلومات وقواعد البيانات وشبكات التوزيع والبرمجيات والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات والروتين المتبع والتي تتكامل فيما بينها لتساند وتمكن رأس المال البشري من تحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على ما سبق ولإغراض هذه الدراسة فإننا نعرف رأس المال التنظيمي بأنة " أنظمة وإجراءات العمل ونظم وقواعد المعلومات التي تمتلكها المنظمة، والتي تساهم في دعم وتشجيع إبداعات ومهارات موظفيها، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها".

ب- رأس المال ألإبتكاري(Creative Capital):

وهو عبارة عن براءات الاختراع وحقوق التاليف والعلامة التجارية والمعبر عنها بالملكية الفكرية وكذلك انشطة البحث والتطوير التي من خلالها تستطيع المنظمة زيادة ملكيتها الفكرية وابتكار منتجات أو خدمات جديدة في الشركة.

وتعرف هذه الدراسة رأس المال ألابتكاري بأنه " الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في (براءات الاختراع وحقوق التأليف والعلامة التجارية) وكذلك أنشطة البحث والتطوير العلمي والتي تسهم في ابتكار منتجات وخدمات جديدة او تحسين خدمات سابقة فيها".

ثالثا:رأس المال ألزبائني (Customer Capital):

يُعد رأس المال ألزبائني المكون الثالث من عناصر رأس المال الفكري، ويطلق علية عدة مسميات منها رأس مال العلاقات (Relational Capital) او رأس المال الخارجي (External Capital)، وعلى أية حال فأن هذه الإختلافات في المسميات تشير بأن هذا النوع من رأس المال يكون خارج المنظمة، بخلاف النوعين السابقين البشري والهيكلي اللذين يكونان داخل المنظمة، كما أن للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما، إلا أن سيطرة المنظمة على رأس المال ألزبائني تكون غالبا غير مباشرة (يوسف، 2005: 43). ويعرف (Lothgren, 1999: 13) رأس المال ألزبائني " أنة علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة ان تسيطر أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون". فيما يعرفة (نجم، 2010: 146) بأنة " القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزه بها". كما يعرفه العنزي والمشار إلية عند (يوسف، 2005: 44) بأنة " قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثل برضا الزبون وولائة ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام

بمقترحاته، ومعالجة الشكاوى المقدمة منة، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه".

الأسس التي يقوم عليها رأس المال ألزبائني:

إن بناء رأس المال ألزبائني يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأسس الآتية(نجم، 2010: 147):

1- التوجه للزبون: بعد الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجيا والقيمة الداخلية للشركة حيث الطلب أكبر من الإنتاج، جاءت الرؤية الجديدة القائمة على أولوية الزبون وحاجاتة والقيمة الخارجية للشركة حيث الإنتاج أكبر من الطلب في ظل عالمية الأسواق والمنافسة الشديدة.
2- الوعي بالزبون: حيث لم يعد التوجة للزبون كافيا في بيئة تنافسية، جميع المتنافسين فيها يتدافعون فيها من أجل المزيد من الأقتراب والفهم والوعي بالزبون.

بعد الاطلاع على المفاهيم السابقة نلاحظ أنها قد ركزت على المعرفة المشتقة من العلاقة مع أصحاب المصالح للمنظمة بشكل عام سواء كانو موردين او موزعين أو زبائن، بينما اقتصرت هذه الدراسة على اعتبار تسمية رأس المال ألزبائني يمثل العلاقة مع الزبائن فقط، وبالتالي تم قياس رأس المال ألزبائني باعتباره يمثل رضا الزبون، وولاء الزبون والاحتفاظ بالزبون وتمكين الزبون.

وعلى هذا الأساس تبنت هذه الدراسة تعريف رأس المال الزبائني على أنة "المعرفة المتحصلة من مقترحات وتفضيلات الزبائن الراضين ذوي الولاء، والتي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء أخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة".

المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري:

يمكن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري إلى الآتي(العنزي وصالح،2009: 450-453):

1- مخاطرة تقادم رأس المال الفكري: وهذا النوع من المخاطرة يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وبالتالي تخلفه عن مسايرة التطور الذي يحدث في مجال تخصصه، وقد يكون ذلك ناتج عن أسباب شخصية أو

تنظيمية أو بيئية، ويتجلى هذا النوع من المخاطرة بشكل واضح في تقادم المعرفة والخبرات، او في تقادم القدرات والجوانب الشخصية الذاتية، أو في تقادم الثقافة والقيم والمعتقدات والعادات.

2- مخاطرة إحباط رأس المال الفكري: وتشير إلى انفعالات الفرد التي لا يمكن إخفائها بسبب عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته وتحقيق أفكاره وأطروحاته وبالتالي يشعر باليأس، وهذه المخاطرة سببها العوائق والعقبات التي تقف أمام الفرد، ويتجلى هذا النوع من المخاطرة بشكل واضح في الاضطرابات النفسية والشعور بالقلق والتوتر والفشل والانطواء، كما انه يتجلى في محاولة الفرد التخريب والعدوان على الأشياء المادية من حوله، بالإضافة إلى انه قد يسبب في مشاكل تنظيمية كالغياب أو ارتفاع معدل دوران العمل، وكثرة الشكوى، وقلة الولاء للمنظمة.

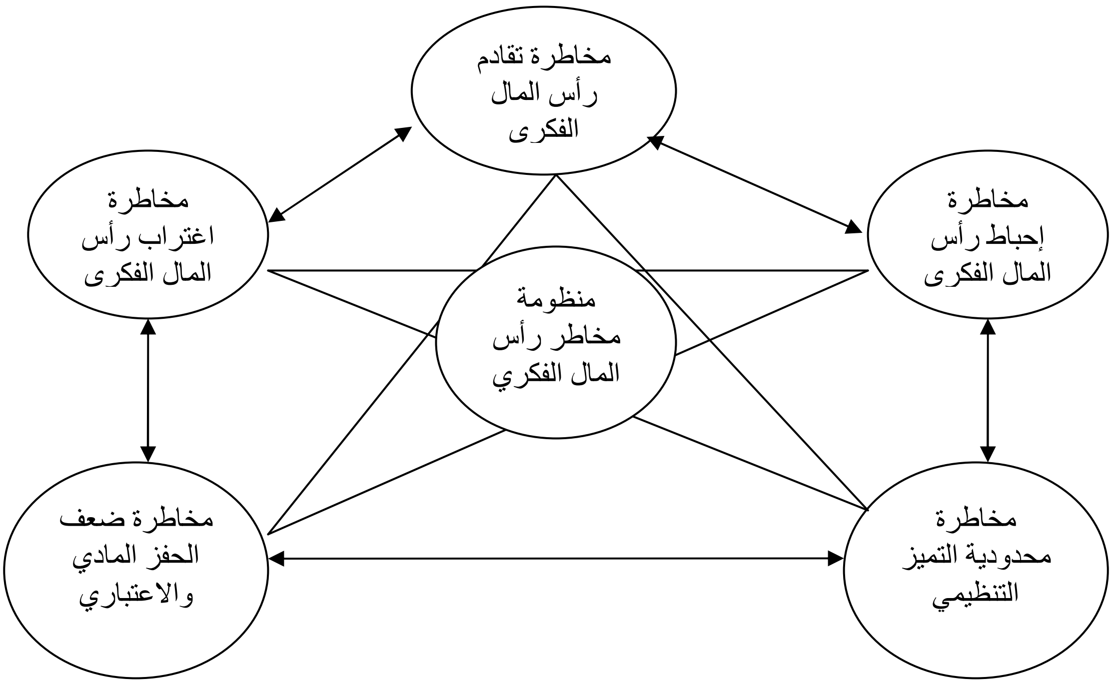
3- مخاطرة اغتراب رأس المال الفكري: وتشير إلى عدم قدرة الفرد على التكيف مع المحيط الذي حوله وبالتالي يكون بعيدا عن النواحي الواقعية، ويشكل هذا النوع من المخاطرة تأثيرا كبيرا على المنظمة أو الدولة لأن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقة لهم، ويتجلى هذا النوع من المخاطرة في الاغتراب الثقافي، والحضاري، والاجتماعي، والقيمي.

4- مخاطرة محدودية البحث عن التميز ألمنظمي: وهذا يشير إلى بقاء المعرفة مخزونة في عقول الأفراد مما يعرضها للاندثار أو الهجرة إلى المنافسين، وسبب ذلك ضعف عملية التحفيز داخل المنظمة، ويتجلى هذا النوع من المخاطرة بشكل واضح في قتل الابتكار الجديد، وضعف التحفيز للمقترحات، والعمل على تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية، بالإضافة إلى ضعف الثقة.

5- مخاطرة ضعف الحفز المادي والاعتباري: ويشير إلى ضعف الاندفاع لأداء الأعمال الموكولة إليه نتيجة عدم إشباع الرغبات المادية والمعنوية، ويتجلى هذا النوع من المخاطرة في الجوانب المادية والمعنوية والاجتماعية، والمقصود بالناحية المادية الأجور والمكافئات والحوافز، أما الناحية المعنوية فهي شعور

الفرد بأهميته ومنحه الأوسمة والألقاب وكتب الشكر والتقدير، بينما تشير الناحية الاجتماعية إلى احترام الفرد وتعزيز مكانه في المجتمع.

وهذه المخاطر كل منها يؤثر على الآخر ويتفاعل معه، بحيث انه إذا وجدت أخرى فمن الممكن أن تنسحب على الباقين، والشكل (6) يوضح ذلك.



شكل (6)

منظومة مخاطر رأس المال الفكري

المصدر: العنزي، سعد و صالح، احمد، (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 454.

3.1.2 علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري:

إن ثمة غموض في الأدبيات وخلط بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لدرجة أن البعض يستخدم المصطلحين للدلالة على مفهوم واحد، وقد اختلفت وجهات النظر حول طبيعة العلاقة الرابطة ما بين هذين المصطلحين، وحول أيهما ظهر أولا، وأيهما يشمل الآخر ويوجهه. قبل الخوض في تحديد هذه العلاقة يرى الباحث بأنة من الأفضل التطرق أولا إلى المداخل والمناهج ووجهات النظر التي تناولت مصطلح المعرفة لكي نستوضح العلاقة بينهما بشكل أفضل، لذلك سوف نقوم بإيجاز أهم المداخل التي تناولت مفهوم المعرفة والتي أشار إليها(محجوب،2004: 99 ؛ العلواني، 2006 :312- 313 ؛ حسن، 2008: 18-20 ؛ الزيادات، 2008: 314-315 ؛ العمري والسامرائي، 2008: 199):

1- المدخل الاقتصادي:

وينطلق من كون المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية. إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها. حيث تعتبر المعرفة مورد من موارد المنظمة، ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري.

2- مدخل تكنولوجيا المعلومات:

ويقوم على دمج البرمجيات (software) مع البنية الأساسية من الأجهزة والمعدات المرتبطة بها (hardware infrastructure) لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. حيث يعتبر هذا المدخل المعرفة كشئ (Object) أو رصيد (Stock) موجود وقائم بذاته، يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT)، والخلط بين المعلومات والمعرفة حيث يكون التركيز هنا بصورة كبيرة على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة

المعرفة وجعلها جزءاً من قاعدة المعرفة بالمنظمة وركز هذا المدخل على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات، حيث اعتبر أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات.

3- المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. حيث تعامل هذا المدخل مع المعرفة كعملية (Process) أو تدفق (Flow)، تهدف من خلالها المنظمة إلى الانتفاع الكلي من المعرفة الموجودة وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، وهذا ما ينطبق علية واقع وممارسات الأعمال وتفضيلاتها للتعامل مع المعرفة من حيث اكتسابها ونقلها وإبداعها كعملية تتم من خلال العاملين الذين أطلق عليهم عمال المعرفة Knowledge Workers .

4- المدخل الاجتماعي:

حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، فالمعرفة حالة مستمرة، أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة. إن هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

وبعد الاطلاع على مداخل إدارة المعرفة ومراجعة عدد من الأدبيات التي اهتمت بدراسة مفهومي رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، والعلاقة بينهما، يمكننا أن نوجز وجهات النظر الواردة في هذا الخصوص إلى ثلاثة اتجاهات أساسية، وكما أشار لها (أفندي، 2010):

الاتجاه الأول: ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه خطوة نحو إدارة المعرفة، أي أنه خطوة جيدة وقوية نحو برنامج أكبر وأوسع هو إدارة المعرفة، لان رأس المال الفكري من وجهة النظر هذه يشتمل على العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم المزايا من المعرفة الناتجة بشكل مستمر من أنشطتها اليومية.

الاتجاه الثاني: يتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة كمترادفين، وأنه من الصعب الفصل الدقيق بين هذين المفهومين، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة، ويمثلان حجر الأساس لنجاح المنظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، وتخزينها في قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة.

الاتجاه الثالث: يرى أن رأس المال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة. أي أن إدارة المعرفة هي إحدى الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، وهي كنشاط مرتبطة باستراتيجيات وأساليب إدارة رأس المال الفكري، وبالتالي النظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكري. ويضيف (أفندي، 2010) أن بعض الدراسات أكدت أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا والإستراتيجية، ويركز على خلق القيمة، ويهدف إلى زيادة الأصول والموارد الفكرية للمنظمة، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحيازة وتحويل واستخدام المعرفة. كما أن إدارة المعرفة، كممارسة إدارية، تعد مدخلاً أكثر تفصيلاً وتهتم بأنشطة خلق وحيازة المعرفة في الأجل القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد. بالإضافة إلى أن بعض الباحثين يؤكدون على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتماداً على أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.

2.2 الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسات السابقة، فأن النتائج أشارت إلى عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية، وإن مراجعة تلك الدراسات شكلت الخلفية المناسبة في إعداد نموذج يحوي المتغيرات المختلفة والتي يمكن من خلالها التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري، وكذلك الوصول إلى أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (**الطراونة، 2011**) بعنوان "**أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية: المؤسسات العامة الأردنية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية وتحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في أبعاد الأداء المؤسسي من وجهة نظر القيادات العليا في المؤسسات العامة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين نحو مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري قد جاءت منخفضة، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة ربط سياسات استقطاب الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية بمعايير الكفاءة والجدارة من خلال أنظمة خدمة مدنية خاصة بهذه المؤسسات.

دراسة (**مسودة، 2011**) بعنوان "**مدى توافر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، ألزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها – دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية**". تناولت هذه الدراسة مدى توافر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، ألزبائني) لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، ألزبائني). وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات عديدة

كان من أهمها: توفر متطلبات رأس المال المعرفي والمكون من (البشري، الهيكلي، ألزبائني) في الشركات المبحوثة بنسبة مرتفعة. وكان من أهم المعوقات التي تواجه بناء رأس المال المعرفي في هذه الشركات، عدم توفر رأس المال المادي (المالي) الكافي لإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لتطويره وبناءة، وعدم قدرة شركات الأدوية على تطبيق واستخدام المعرفة، ونقلها إلى حيز التطبيق العملي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها زيادة رأس المال المستثمر في شركات إنتاج الأدوية الأردنية، لدعم البحث العلمي والتطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة، والحصول على براءات الاختراع.

وفي دراسة أجراها كلا من **(الروسان والعجلوني، 2010)** بعنوان " **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية – دراسة ميدانية** ". حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي تولية المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة، والاهتمام بالزبائن) وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري لا يحظى بالاهتمام المناسب إذ لم يرتق هذا الاهتمام إلى مستويات متقدمة، وان هناك تأثير ايجابي لإبعاد رأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط، والمحافظة) في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، في حين لا يوجد دلالة احصائية لبعدي (الاستقطاب، والزبائن) على تنمية القدرات الإبداعية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها الاهتمام بموضوع الموجودات الفكرية والمعرفية، والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثمارا يسهم في تعظيم الموجودات المادية.

دراسة أجرتها **(الزيدي، 2010)** بعنوان "**أثر نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عمليات إدارة المعرفة في مراكز الوزارات الأردنية، وتحليل أثر نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة. وتوصلت الدارسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد عمليات إدارة المعرفة قد جاء مرتفعا، والى أن هناك اثر ذو دلالة

إحصائية لنظم المعلومات الإدارية بإبعادها (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات، الإجراءات، الموارد البشرية، تكنولوجيا الاتصالات) على عمليات إدارة المعرفة بإبعادها(تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

وفي دراسة قام بها (**أدم، 2010**) بعنوان "**مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (420) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصّورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة و للتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وأجرى (**المعاني، 2009**) دراسة بعنوان: "**اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية**". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، شملت الدراسة (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات. وكان من اهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة) على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثين.

دراسة (**العطوي، 2008**) بعنوان " **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمدى توافر وظائف إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية قد جاءت جميعها بمستوى متوسط، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة المبحوثة فلسفة إدارية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا.

دراسة (**الكميم، 2008**) بعنوان " **أثر إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة في قطاع الاتصالات اليمني** ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، تشارك المعرفة، استخدام المعرفة) في تحقيق جودة الخدمة في قطاع الاتصالات اليمني، وكان مجتمع الدراسة يشمل جميع الشركات اليمنية العاملة في قطاع الاتصالات وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها العمل على اقتناء الأنظمة الحديثة لإدارة المعرفة وتدريب العاملين عليها، وتفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة في تقديم الخدمة للجمهور، والعمل على تفعيل الوسائل المنهجية للحصول على المعرفة وإدارتها والمشاركة فيها واستخدامها.

وأجرت (**داسي،2007**) دراسة بعنوان: "**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**". هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم

القرارات الجماعية، وكذلك وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وعدم اهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي.

دراسة **(القطارنة، 2006)** بعنوان " **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (131) مديرا، و (336) موظفا من الوزارات في قطاع الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى إن المتوسط العام لمدى توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، وان مستوي فاعلية المديرين كان متوسط من وجهة نظر العاملين كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك أثر لإبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المديرين.

دراسة **(يوسف، 2005)** بعنوان " **أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز** ". هدفت الدراسة إلى تعيين أثر كلا من تقنية المعلومات ورأس المال الفكري على تحقيق الأداء المتميز من جهة وتحديد العلاقة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري من جهة أخري وقد أجريت الدراسة في جامعة الموصل وقد تم تحديد عينة من كليات الجامعة لإجراء الدراسة عليها، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز فضلا عن وجود اثر لتقنية المعلومات في تحقيق الأداء المتميز كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري. وأوصت الدراسة بضرورة إقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها كلا من داود ويوسف (Daud and Yusoff, 2011) بعنوان " **How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance** "

"**كيف يتوسط رأس المال الفكري العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي** " وقد تكونت هذه الدراسة من أربعة أقسام تناول القسم الأول علاقة عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تشارك، تطبيق) مع رأس المال الفكري، بينما تناول القسم الثاني علاقة عمليات إدارة المعرفة مع الأداء التنظيمي، فيما بحث القسم الثالث علاقة رأس المال الفكري مع الأداء التنظيمي، أما القسم الأخير فقد بحث اثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الاجتماعي) كمتغيرات وسيطة علي العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي. وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعه من الشركات الماليزية العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري، وكذلك هناك تأثير ايجابي لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، كما أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، كما أن رأس المال الفكري كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

كما أجرى اميري واخرون (Amiri et al, 2010) دراسة بعنوان: " **Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learninig**"

" **زيادة رأس المال الفكري في المنظمة: فحص دور التعلم التنظيمي**". وكان الغرض من هذه المقالة التحري ميدانيا في العلاقة بين التعلم التنظيمي ومكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال ألعلائقي). وقد أجريت هذه الدراسة على 49 شركة إيرانية، كل شركة تحتوي على أكثر من 50 موظف. وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له اثر ايجابي وهام على رأس المال الفكري بشكل عام وأيضا على كل بعد من أبعادة (رأس المال البشري ، ورأس

المـال الـهيكلـي، ورأس المـال ألعلائقـي بـشكل خـاص).   وقـد أوصـت الدراسـة علـى الاستثمار في التعليم والتعلم على كافة المستويات (الأفراد، والجماعات، والمنظمات) لأنة يزيد في رأس المال الفكري للشركة بما في ذلك رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال ألعلائقي.

دراسـة قام بها كـلا من شية واخرون (Shih et al. ,2010) بعنـوان" **Assessing knowledge Creation and Intellectual Capital in banking industry** "

" **تقيـيم ابتكـار المعرفـة ورأس المـال الفكـري فـي القطـاع المـصرفي**" . وهدفت هذه الدراسـة إلـى تحـري العلاقـة الارتباطيـة بـين ابتكـار ألمعرفـه ورأس المـال الفكـري فـي القطـاع المـصرفي، وأيـضا العلاقـة بـين أبعـاد رأس المـال الفكـري (رأس المـال البـشري، ورأس المـال الـهيكلـي، ورأس المـال ألزبـائنـي). وأجريـت هـذه الدراسـة علـى مجموعـة مـن الشركات العاملة في مجال الخدمات المصرفية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية ابتكار المعرفة لها تأثير ايجابي ومباشر على رأس المال البشري، كما أن رأس المال البشري يظهر تأثير هام على رأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبائني. كما أن رأس المال ألزبائني له تأثير هام على تشكيل رأس المال الهيكلي. وقد أوصت الدراسة بأنـة يجـب علـى الشركات أن تحدد آلياتها الخاصـة بابتكار المعرفة من اجل تحسين مقدرتها على خلق المعرفة، والتركيز على تبادل وتشارك المعلومات وممارسة أساليب العصف الذهني، وورش العمل والتوجه نحو فرق العمل.

وأجرى ماديتينوس وتاسيريدس (Maditinos & Tsairidis, 2009) دراسة بعنوان " **Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study For The Greek Listed Companies**"

"**رأس المال الفكري وأداء الأعمال: دراسة ميدانية للشركات اليونانية المدرجة**". هدفت إلـى فحـص العلاقـة بين عناصـر رأس المـال الفكري (رأس المـال البـشري، رأس المـال ألزبـائنـي، رأس المـال الـهيكلـي، رأس المـال ألابتكـاري) وعلاقتهـا بـأداء الأعمـال فـي الشركات اليونانية المدرجة في بورصة أثينا. وقد أظهرت نتائج الدراسـة أن هناك علاقة ايجابيـة قويـة بـين رأس المـال الـهيكلـي ورأس المـال ألابتكـاري مـن جهـة، ورأس المـال

البشري من جهة أخرى، وهذه العلاقة تتدرج على كافة العلاقات الترابطية بين عناصر رأس المال الفكري، مما ينعكس بشكل ايجابي على أداء الأعمال في هذه الشركات.

دراسة قام بها محمودصالحي و جانيان (**Mahmoodsalehi & Jahanyan, 2009**) بعنوان " **The Effect Of Knowledge Management On Relationship Between Intellectual Capital And Business Performance: A Case Study Of IRAN's Industrial Development And Renewal Organization (IDRO)** "

" **تأثير إدارة المعرفة على العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال: دراسة حالة لمنظمة التجديد والتنمية الصناعية الإيرانية**". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال مع أخذ إدارة المعرفة كعامل وسيط يؤثر في هذه العلاقة. وقد أجريت هذه الدراسة على 30 شركة إيرانية كشركات قابضة تتبع لمنظمة التجديد والتنمية الصناعية الإيرانية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة كمتغير وسيط تملك تأثير ايجابي على أداء الأعمال كما أنها تعدل ايجابيا العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال. وأن هناك ارتباط موجب بين أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة وأداء الأعمال. وأشارت النتائج إلى أن مستوى أداء الأعمال في المنظمات الإيرانية مرتبط مع ممارسات إدارة المعرفة، والاهتمام برأس المال الفكري، والمنظور الاجتماعي. وقد أوصت الدراسة بأنة يجب على تلك الشركات أن تزيد من استثماراتها في تطوير التعليم وتحسين عملية التدريب وإدارة معارفها.

وفي دراسة اولفر(**Oliver, 2008**) بعنوان:" **Knoweledge Management: Practices To Support Continuouse Improvement** "

"**ممارسات إدارة المعرفة لدعم التطور المستمر**". فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة المعرفة مع النظر إلى عملياتها، وقد تم جمع البيانات بواسطة المسح البريدي للمنظمات الاسترالية التي تمتلك معيار ISO9000. وأظهرت نتائج الدراسة بأن المنظمات الأكثر نجاحاً قد قدمت توجيهات وتوصيات للمشاركة بـ(الخبرات، التقدم بالمشاريع، أفضل الممارسات، النجاح، الفشل)، وكذلك المشاركة بالخبرات التي

تكتسب من البيئة العامة، وأخيرا الاستفادة من الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يسهل الاتصالات بين العاملين.

دراسة قام بها (**Jackson ، 2007**) بعنوان " **Knowledge Asset Management: a systems approach for Human capital Management** "

" **إدارة الأصول المعرفية: منظور نظامي لإدارة رأس المال البشري**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لإدارة الأصول المعرفية كأساس لربط إدارة رأس المال البشري مع الأداء التنظيمي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه في اقتصاد المعرفة ، يعد الأفراد هم ثروة المنظمة واغلي أصولها، بالرغم من أن المنهجية التي تربط قيمتهم مع الأداء التنظيمي تفتقر لاقتراح نموذج للأصول المعرفية وذلك لإدارة رأس المال البشري . وتري الدراسة أن الأبحاث المستقبلية سوف تعمل على تجسيد هذا النموذج وتطوير أداة قياس لتحقيق الارتباط بين إدارة الأصول المعرفية والأداء التنظيمي.

وفي دراسة أجراها صالح وسيلامات (**Salleh & Selamat, 2007**) بعنوان " **Intellectual Capital Management In Malaysian Public Listed Companies** "

"**إدارة رأس المال الفكري في الشركات المساهمة العامة الماليزية المدرجة**". هدفت إلى بيان مدى اعتماد الشركات الماليزية على رأس المال الفكري وكيفية إدارة هذه الشركة لأصولها الفكرية والمعرفية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الماليزية المبحوثة متوسطة في توظيفها لرأس المال الفكري في عملياتها وأنشطتها، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى قيام الشركات الماليزية بالاهتمام بأصولها الفكرية والعمل على إدارة هذه الأصول بشكل فعال، وهذا الأمر يعتبر مشجعا في ضوء ما تقوم به الحكومة الماليزية من جهود بتنمية رأس المال الفكري في ماليزيا.

وأجرى يونغ تشو ولنغ لين وهسيونغ ويارلين (**Young chu, et al. 2006**) دراسة بعنوان "**Intellectual Capital: An Empirical Study of ITRI**"

"**رأس المال الفكري: دراسة ميدانية لمعهد بحوث التكنولوجيا الصناعية**". كان هدف هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي،

العلاقات) والقيمة والأداء لمعهد بحوث التكنولوجيا الصناعية في تايوان. وقد أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود علاقة ترابطية قوية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقات) من جهة، وبين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة وأداء الأعمال في معهد بحوث التكنولوجيا الصناعية في تايوان، وهذا يرجع إلى اعتماد المعهد على الأصول الفكرية المختلفة مما أدى ذلك إلى تنمية هذه الأصول وتطويرها.

وفي دراسة قام بها جيني (Jenny, 2005) بعنوان: " Knowledge Management, Innovation And Firm Performance "

" **إدارة المعرفة: الإبداع والأداء المؤسسي**". هدفت الدراسة إلى تقديم دليل ميداني وتطبيقي لتعزيز دور إدارة المعرفة في المنظمة، وقد جمعت البيانات بواسطة استخدام الاستبيانات المرسلة بالبريد للمديرين التنفيذيين في بعض الشركات الأمريكية، وبلغ عدد الاستبيانات المرسلة (1743) استبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن إدارة المعرفة تدعم الأداء التنظيمي من خلال إبداعات وابتكارات ومهارات العاملين في المنظمة، وإن كفاءات إدارة المعرفة تمكن من زيادة قدرات المنظمة على البقاء في الأجل الطويل وتدعم القدرات التنافسية الأخرى.

3.2.2 ما يميز الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، تبين بأن هذه الدراسات غالبا ما تناولت بالفحص والتحليل مكونات رأس المال الفكري وإدارة المعرفة كلا على حدة، ونادرة جدا هي الدراسات التي تناولت ميدانيا أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري بل قد تكون معدومة في الدراسات العربية. أما الدراسات الاجنبية فنجد دراسة (Daud & Yusoff, 2011) قد بحثت علاقة عمليات إدارة المعرفة مع رأس المال الفكري ولكن اقتصرت على ثلاث عمليات فقط (اكتساب، تشارك، تطبيق)، في حين نجد أن دراسة (Shih et al. ,2010) قد اقتصرت على بحث العلاقة بين عملية ابتكار المعرفة ورأس المال الفكري فقط، بينما نجد دراسة (Mahmoodsalehi & Jahanyan, 2009) قد تناولت اثر إدارة المعرفة كعامل وسيط معدل للعلاقة بين رأس المال

الفكري وأداء الأعمال. في حين أن الدراسة الحالية تناولت بالبحث والتحري الميداني أغلب عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) والتي أجمعت عليها أكثر المراجع وتأثيرها على رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة، وعلى كل بعد من أبعادة بشكل خاص (البشري، التنظيمي، ألابتكاري، ألزبائني).

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحاً مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الإستبانه) والتي تم بناءها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المراكز الرئيسية في مجموعة الاتصالات اليمنية والتي تضم خمس مؤسسات وشركات (المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، تيليمن، يمن موبايل، يمن نت، المعهد العام للاتصالات) والبالغ عددهم (1637) موظفاً وموظفة تقريباً، وتم الحصول على البيانات الخاصة بالمجموعة المشمولة بالعينة من أقسام الموارد البشرية لتلك المؤسسات وذلك في تاريخ 2011/2/15.

3.3 عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة حوالي (30%) من مجموع موظفي مجموعة الاتصالات اليمنية كعينة من المجتمع الكلي والبالغ عدده (1637) موظف وموظفة، وبذلك يكون حجم عينة الدراسة التي تم توزيع أداة الدراسة عليها حوالي (493) موظفاً وموظفة، وزعت عليهم الاستبانات بعد موافقة الجهات المسئولة في المؤسسات المبحوثة، وقد تم استعادة (393) استبانه وجد أن منها(378) استبانه صالحة للتحليل

الإحصائي بنسبة (76.7%) من عينة الدراسة وما نسبته (23%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي وكما يظهر من الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة على عينة الدراسة في مجموعة ألاتصالات اليمنية

ت	اسم المؤسسة	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	المؤسسة العامة للاتصالات (هاتفي)	1085	326	242	228
2	تيليمن	105	32	31	30
3	يمن موبايل	289	87	75	75
4	يمن نت	74	22	19	19
5	المعهد العام للاتصالات	84	26	26	26
	المجموع	**1637**	**493**	**393**	**378**

4.3 أداة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تطوير استبانه تتكون من الأجزاء الآتية والمبينة في الملحق رقم (أ):

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية الآتية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتضمن (47) فقرة موزعة على قسمين القسم ألأول يقيس المتغير المستقل للدراسة بأبعاده (عمليات إدارة المعرفة) والقسم الثاني يقيس المتغير التابع بأبعاده (رأس المال الفكري):

القِسم الأول: (25) فقرة لقياس أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة مقسمة على النحو الآتي: (تشخيص المعرفة الفقرات (1-4)، اكتساب المعرفة الفقرات (5-8)، ابتكار المعرفة الفقرات (9-12)، تخزين المعرفة الفقرات (13-16)، توزيع المعرفة الفقرات (17-21) استخدام المعرفة الفقرات (22-25)، وتم الإطلاع على عدد من الأستبانات المرفقة في الدراسات السابقة (الكميم، 2008 ؛ العطوي، 2008 ؛ الزيدي، 2010) للأسترشاد بها وتطويرها في هذه الدراسة.

القِسم الثاني: (22) فقرة لقياس المتغير التابع رأس المال الفكري بإبعاده، رأس المال البشري ويقيسه الفقرات (26-31)، و رأس المال التنظيمي ويقيسه الفقرات (32-36)، ورأس المال ألابتكاري، ويقيسه الفقرات(37-42)، و رأس المال ألزبائني ويقيسه الفقرات (43-47)، وتم الأسترشاد بعدد من الأدبيات والأستبانات المرفقة في الدراسات السابقة(مقياس Stewart ومقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير(ASTD) والمشار إليهما عند (المفرجي وصالح ، 2003 : 105-112) لتطوير وبناء استبانة جمع بيانات هذه الدراسة.

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة وتمثل 5 درجات)، (موافق وتمثل 4 درجات)، (موافق بدرجة منخفضة وتمثل 3 درجات)، (غير موافق وتمثل درجتان)، (غير موافق بشدة وتمثل درجة واحدة)، كما جاء في سيكران (سيكاران، 2004: 284).

5.3 صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والمذكورين في الملحق رقم (ج)، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياس عمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل

يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

6.3 ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Coeffient Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات للمتغير المستقل (94.4%) وللمتغير التابع (95.7%)، وهي قيم مرتفعة وتدلل على الثبات والإتساق والاستقرار بين فقرات الأداة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) كما بينها سيكاران (سيكاران، 2004). ويبين الجدول رقم (3) الآتي قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المستقل (عمليات إدارة المعرفة)	تشخيص المعرفة	4-1	0.761
	اكتساب المعرفة	8-5	0.747
	ابتكار المعرفة	12-9	0.864
	تخزين المعرفة	16-13	0.896
	توزيع المعرفة	21-17	0.837
	استخدام المعرفة	25-22	0.737
	الكلي	**25-1**	**0.944**
التابع (رأس المال الفكري)	رأس المال البشري	31-26	0.871
	رأس المال التنظيمي	36-32	0.889
	رأس المال ألابتكاري	42-37	0.902
	رأس المال ألزبائني	47-43	0.882
	الكلي	**47-26**	**0.957**

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS V.16) (Statistical Package For Social Sciences) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، ولمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيراً على المتغير التابع في هذه الدراسة، وتم استخدام معامل الثبات كرومباخ ألفا (Cronbach's Coeffient Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 خصائص عينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية، فقد تم توضيحها في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	342	90.5
	أنثى	36	9.5
العمر	30 سنة فأقل	131	34.7
	31-40 سنة	183	48.4
	41-50 سنة	51	13.5
	51 سنة فأكثر	13	3.4
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فاقل	35	9.3
	دبلوم بعد الثانوية	43	11.4
	بكالوريوس	276	73.0
	دراسات عليا	24	6.3
المستوى الوظيفي	مدير عام/نائب مدير عام	7	1.9
	مدير إدارة	22	5.8
	رئيس قسم	100	26.5
	موظف	249	65.9
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	83	22.0
	6 - 10 سنوات	141	37.3
	11 - 15 سنة	79	20.9
	16 سنة فأكثر	75	19.8

يبين الجدول رقم (4) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (90.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة

الإنـاث (9.5%) وهـذا يعكـس التفـوق العـددي للـذكور علـى الإنـاث فـي المؤسـسات المبحوثة، والذي يعكس واقع القوى البشرية في مجموعة الاتصالات اليمنية وتوجها في سياسات الاختيار والتعيين بشكل عام.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (31 سنة إلى 40 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (48.4%)، تلاها الفئة العمرية (30 سنة فاقل) وقد بلغت (34.7%) من أفراد عينة الدراسة.

وقد دلت النتائج إلى أن (73.0%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (11.4%) كانوا من حملة درجة (دبلوم بعد الثانوية) وهذا معناه أن بعض الوظائف في المنظمات المبحوثة تتطلب تأهيل علمي تقني منخفض، في حين أن (6.3%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا وهذا يعكس الوظائف القيادية، أو الاستشارية التي تشغلها هذه الفئة في المؤسسات المبحوثة.

كما دَلت النتائج أن (65.9%) من عينة الدراسة كانوا من فئة الموظفين، وأن ما نسبته (26.5%) كانوا من فئة رئيس قسم، في حين أن ما نسبته (5.8%) كانوا مدير إدارة، وأخيراً جاءت وظيفة مدير عام /نائب مدير عام وشكلت ما نسبته (1.9%) من عدد أفراد عينة الدراسة.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (37.3%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (6 سنوات إلى 10سنوات)، مقابل (22.0%) كانت مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل)، وان (20.9%) كانت مدة خدمتهم (11-15 سنة)، في حين أن (19.8%) كانت مدة خدمتهم (16 سنة فأكثر) ويمكن تفسير ذلك أن نصف أفراد العينة تقريبا كانوا من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والقليلة.

2.4 عرض نتائج الدراسة

تـم الاعتمـاد علـى نتـائج التحليـل الإحـصائي الوصـفي للبيانـات، والتـي تـشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو الأتي:

مُرتفع	مُتوسط	مُنخفض
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبنـاءً علـى ذلـك فـإذا كانـت قيمـة المتوسـط الحـسابي للفقـرات يـساوي أو أكبـر مـن (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كـان المتوسـط الحـسابي يـساوي أو أقـل مـن (2.49) فيكـون مـستوى التصورات منخفضاً.

1.2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى تصورات المبحوثين لتوافر عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات اليمنية؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمدى توافر عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات اليمنية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
4-1	تشخيص المعرفة	3.14	0.851	3	متوسط
8-5	اكتساب المعرفة	3.22	0.850	2	متوسط
12-9	ابتكار المعرفة	2.67	0.928	6	متوسط
16-13	تخزين المعرفة	3.10	1.022	4	متوسط
21-17	توزيع المعرفة	3.01	0.842	5	متوسط
25-22	استخدام المعرفة	3.65	0.715	1	مرتفع
25-1	**المتوسط الحسابي العام**	**3.13**	**0.713**	-	**متوسط**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد عمليات إدارة المعرفة قد جاء متوسط، وقد بلغ (3.13)، وانحراف معياري (0.713)، مما يؤشر على أن مستوى تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل قد جاءت في معظمها بدرجة متوسطة وقد أحتل بُعد استخدام المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.715) وقد يعود ذلك لدعم المؤسسات المبحوثة لاستخدام المعارف والتقنيات الحديثة المتوفرة لديها، تلاه بُعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.851)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري(0.850)، وجاء بُعد تخزين المعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (1.022)، تلاه بُعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي

(3.01)، وانحراف معياري (0.842)، وأخيرا جاء بعد ابتكار المعرفة بمتوسط حسابي (2.67)، وانحراف معياري (0.928).

ويستدل من النتائج أعلاه توافر عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسط ووجود اتجاهات ايجابية نحوها في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو تشخيص المعرفة

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	يتم تحديد المعرفة المتوفرة في منظمتي عن طريق الخبراء الداخليين.	3.37	1.072	1	متوسط
2	يتم تحديد المعرفة في منظمتي عن طريق المقارنة مع المنظمات المماثلة.	3.11	1.087	2	متوسط
3	تقوم منظمتي بتحديد الفجوة المعرفية لديها بمقارنة المعرفة المتوفرة مع المطلوبة.	3.09	1.053	3	متوسط
4	تقوم منظمتي بالملاحظة المستمرة للاحتياجات المعرفية للعاملين فيها من اجل توفيرها.	3.02	1.238	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.14**	**0.851**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد تشخيص المعرفة قد بلغ (3.14)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (1) (يتم تحديد المعرفة المتوفرة في منظمتي عن طريق الخبراء الداخليين) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.37) وقد صممت الفقرة لقياس وتحديد سياسة المؤسسات المبحوثة في عملية تحديد المعرفة المتوفرة لديها وأشارت الإجابة إلى اعتماد هذه المؤسسات على الخبراء الداخليين في عملية تحديد الخبرات والكفاءات المتوفرة فيها وهذا مؤشر على تركيز هذه المؤسسات على خبرائها الداخليين أكثر من الاعتماد على الخبراء الخارجيين أو المقارنة مع المنظمات المماثلة، في حين جاءت الفقرة (4) (تقوم منظمتي بالملاحظة المستمرة للاحتياجات المعرفية للعاملين

فيها من اجل توفيرها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وهذا مؤشر على وجود ضعف نوعاً ما في متابعة وتقييم العاملين وتحديد احتياجاتهم المعرفية أولا على الرغم من ضرورته في عملية تشخيص المعرفة والتي تكون أولى عمليات إدارة المعرفة التي تعتمد عليها باقي العمليات.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو اكتساب المعرفة

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
5	تتبنى منظمتي علاقات تعاون متبادلة مع الجامعات ومراكز البحوث العلمية للحصول على المعرفة.	2.87	1.256	3	متوسط
6	تستعين منظمتي بالبرامج التدريبية لإكساب العاملين فيها المعرفة الضرورية.	3.78	0.929	1	مرتفع
7	تقوم منظمتي باستقطاب المتميزين من خارجها كموظفين ومستشارين.	2.77	1.176	4	متوسط
8	يتوفر في منظمتي مصادر المعلومات اللازمة لاكتساب المعرفة مثل المكتبات والانترنت.	3.47	1.124	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.22**	**0.850**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد اكتساب المعرفة قد بلغ (3.22)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (6) (تستعين منظمتي بالبرامج التدريبية لإكساب العاملين فيها المعرفة الضرورية) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.78) وهذا يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل على توفير البرامج التدريبية والتأهيليه لموظفيها بالشكل الذي يخدم أهدافها ويدل أيضا على اعتمادها على البرامج التدريبية أكثر من اعتمادها على باقي الأنشطة في اكتساب المعرفة، في حين جاءت الفقرة (7) (تقوم منظمتي باستقطاب المتميزين من خارجها كموظفين ومستشارين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

(2.77) وهذا يعكس اهتمام المؤسسات المبحوثة على اعتمادها على تأهيل موظفيها الموجودين أكثر من استقطاب العاملين المتميزين من خارجها.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو ابتكار المعرفة

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
9	تستخدم منظمتي نظم العمل الجماعي (فرق العمل) لابتكار المعرفة.	3.02	1.046	1	متوسط
10	تستخدم منظمتي أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.	2.63	1.060	3	متوسط
11	تستخدم منظمتي وسائل علمية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني وورش العمل وغيرها.	2.70	1.088	2	متوسط
12	يوجد في منظمتي إدارة معرفة مختصة بالمعارف الجديدة وعملية ابتكارها.	2.31	1.022	4	منخفض
–	**المتوسط الحسابي العام**	**2.67**	**0.928**	–	**متوسط**

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد ابتكار المعرفة قد بلغ (2.67)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (9)، (تستخدم منظمتي نظم العمل الجماعي لابتكار المعرفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) وهذا مؤشر على وجود ثقافة تنظيمية سائدة تشجع على العمل الجماعي وهي الثقافة المطلوبة للمنظمات التعليمية، في حين جاءت الفقرة (12) (يوجد في منظمتي إدارة معرفة مختصة بالمعارف الجديدة وعملية ابتكارها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.31) وهذا يدل على عدم وجود إدارة مختصة تدعم عمليات ابتكار وتوليد المعرفة.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو تخزين المعرفة

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
13	تعمل منظمتي على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات المخصصة لذلك.	2.81	1.180	4	متوسط
14	تعمل منظمتي على تخزين المعرفة في قواعد الكترونية خاصة بذلك	3.07	1.179	3	متوسط
15	تستخدم منظمتي نظم تقنية حديثة لتخزين المعرفة	3.20	1.163	2	متوسط
16	توفر منظمتي نظم اتصالات حديثة للوصول إلى المعارف المخزونة لديها.	3.31	1.158	1	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.10**	**1.022**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد تخزين المعرفة قد بلغ (3.10)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (16) (توفر منظمتي نظم اتصالات حديثة للوصول إلى المعارف المخزونة لديها) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.31) وهذا مؤشر على توفر شبكات الاتصالات الداخلية التي تساعد في الوصول إلى قواعد البيانات في المؤسسات المبحوثة، في حين جاءت الفقرة (13) (تعمل منظمتي على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات المخصصة لذلك) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وهذا مؤشر على عدم اهتمام المؤسسات المبحوثة بتخزين المعرفة.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو توزيع المعرفة

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
17	يتم توزيع المعرفة بشكل طبيعي من خلال التفاعل الاجتماعي بين العاملين في منظمتي.	3.05	1.035	3	متوسط
18	تعمل منظمتي على توزيع المعرفة داخلها من خلال عقد المؤتمرات والاجتماعات.	2.86	1.046	4	متوسط
19	تحرص منظمتي على إصدار النشرات والدوريات لتوزيع المعرفة على العاملين فيها.	2.71	1.096	5	متوسط
20	تعتمد منظمتي على نظم الاتصال والمراسلة (كالبريد الالكتروني، الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) للوصول إلى أماكن المعرفة والعمل على نشرها.	3.24	1.125	1	متوسط
21	تتمتع منظمتي بنظام اتصالات مرن يسهل توزيع المعرفة بين العاملين.	3.19	1.102	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.01**	**0.842**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (10) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد توزيع المعرفة قد بلغ (3.01)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (20) (تعتمد منظمتي على نظم الاتصال والمراسلة (البريد الالكتروني، الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) للوصول إلى أماكن المعرفة والعمل على نشرها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24) وتعكس هذه النتيجة الإستراتيجية التي تتبعها مجموعة الاتصالات اليمنية بتشجيع العاملين على تبادل المعارف والخبرات و الاستفادة منها من خلال التقنيات والوسائل التي توفرها مثل شبكة الانترنت والاتصالات الداخلية، في حين جاءت الفقرة (19) (تحرص منظمتي على إصدار النشرات والدوريات لتوزيع المعرفة على العاملين فيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.71).

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو استخدام المعرفة

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
22	تستخدم منظمتي المعرفة المتوفرة لديها في تطوير عملياتها.	3.24	1.049	3	متوسط
23	يتاح للأفراد استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم.	3.24	0.966	4	متوسط
24	استخدام المعرفة من قبل العاملين يزيد من مهاراتهم الوظيفية.	4.01	0.898	2	مرتفع
25	استخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوي جودة الخدمة المقدمة للجمهور.	4.11	0.904	1	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.65**	**0.715**	-	**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد استخدام المعرفة قد بلغ (3.65)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (25)، (استخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوي جودة الخدمة المقدمة للجمهور) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.11) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك وعي لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة لأهمية تطبيق المعرفة في الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات، في حين جاءت الفقرتين (23+22) (تستخدم منظمتي المعرفة المتوفرة لديها في تطوير عملياتها. يتاح للأفراد استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وهذا مؤشر على اعتماد المؤسسات المبحوثة على الأنظمة الروتينية و البيروقراطية وعدم إعطاء فرصة للعاملين من ابتكار الحلول الجديدة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى تصورات المبحوثين حول الاهتمام برأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية ؟

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمدى الاهتمام برأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
31-26	رأس المال البشري	2.99	0.898	2	متوسط
36-32	رأس المال التنظيمي	2.83	0.909	3	متوسط
42-37	رأس المال ألابتكاري	2.59	0.920	4	متوسط
47-43	رأس المال ألزبائني	3.08	0.927	1	متوسط
47-26	**رأس المال الفكري**	**2.87**	**0.814**	-	**متوسط**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد رأس المال الفكري قد جاء متوسط، وقد بلغ (2.87)، وانحراف معياري (0.814)، مما يدل على أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع قد جاءت في معظمها بدرجة متوسطة وقد أحتل بعد رأس المال ألزبائني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (0.927) وقد يعود ذلك لاهتمام المؤسسات المبحوثة بزبائنها، تلاه بعد رأس المال البشري بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (0.898)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد رأس المال التنظيمي بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري(0.909)، وجاء بعد ذلك رأس المال ألابتكاري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.920). ويستدل من النتائج أعلاه أن هناك اهتمام متوسط نوعا ما برأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو رأس المال البشري

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
26	تستقطب منظمتي الأفراد ذوي المواهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.	3.41	1.165	1	متوسط
27	تبذل منظمتي جهدا كبيرا للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة الواسعة بالعمل.	2.88	1.215	4	متوسط
28	تعتمد منظمتي في شغل الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة فيها.	2.84	1.246	5	متوسط
29	يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم.	2.78	1.142	6	متوسط
30	تستخدم منظمتي العاملين ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.	3.14	1.026	2	متوسط
31	يتمتع العاملون في منظمتي بمعنويات عالية وروح تعاونية مرتفعة.	2.90	1.100	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.99**	**0.898**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد رأس المال البشري قد بلغ (2.99)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (26) (تستقطب منظمتي الأفراد ذوي المواهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.41) وهذا يعكس اهتمام المؤسسات المبحوثة في استقطاب أصحاب الخبرات والمؤهلات، في حين جاءت الفقرة(29) (يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وهذا مؤشر يدل على عدم اهتمام المؤسسات المبحوثة بالمناصب الإستراتيجية داخلها، بحيث يتم التركيز على الخبرات والكفاءات لشغل مثل هذه المناصب الهامة.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو رأس المال التنظيمي

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
32	تتميز أنظمة وإجراءات العمل بالمرونة الكافية لتمكين العاملين من طرح أفكارهم الجديدة.	2.79	1.022	3	متوسط
33	تساعد أنظمة وإجراءات العمل على تبني المبدعين وتشجيعهم علي الإبداع.	2.54	1.135	5	متوسط
34	تعمل منظمتي علي تحديث وتطوير إجراءات العمل بشكل مستمر للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.	2.76	1.070	4	متوسط
35	تتميز أنظمة المعلومات الإدارية في منظمتي بالدقة والقدرة على تقديم المعلومات اللازمة في التوقيت المناسب.	2.83	1.129	2	متوسط
36	تمتلك منظمتي شبكة لتقنيات المعلومات المحوسبة توفر للمنظمة قدرة عالية على تنفيذ خططها وبرامجها.	3.22	1.107	1	متوسط
–	**المتوسط الحسابي العام**	**2.83**	**0.909**	–	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (14) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد رأس المال التنظيمي قد بلغ (2.83)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (36) (تمتلك منظمتي شبكة لتقنيات المعلومات المحوسبة توفر للمنظمة قدرة عالية على تنفيذ خططها وبرامجها) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.22) وهذا يعكس اهتمام المؤسسات المبحوثة على توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة وربط جميع أقسام المؤسسات بشبكة اتصالات تمكن من تسهيل الأعمال وتنفيذ الخطط والبرامج، في حين جاءت الفقرة(33) (تساعد أنظمة وإجراءات العمل على تبني المبدعين وتشجيعهم علي الإبداع) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) وهذا مؤشر يدل على جمود أنظمة وإجراءات العمل وعدم مرونتها، وهذا بطبيعة الحال يقيد الطاقات والإبداعات لدى العاملين.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو رأس المال ألابتكاري

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
37	تشكل ابتكارات واختراعات العاملين المتميزين نسبة عالية من نشاطات منظمتي.	2.47	1.105	5	منخفض
38	تحرص منظمتي علي تسجيل ابتكارات واختراعات موظفيها المتميزين كبراءات اختراع.	2.11	1.075	6	منخفض
39	تحرص منظمتي على أن تكون لها علامة تجارية متميزة في السوق.	3.36	1.158	1	متوسط
40	تعمل منظمتي علي المحافظة على حقوق النشر والتأليف الخاصة بالعاملين فيها.	2.51	1.161	4	متوسط
41	تسعى منظمتي إلى تحويل المعارف والأفكار المبتكرة إلى برامج تنفيذية ذات كفاءة.	2.53	1.097	3	متوسط
42	تعمل منظمتي على دعم أنشطة البحث والتطوير لإنتاج وتطوير خدمات جديدة.	2.57	1.136	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.59**	**0.920**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (15) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بعد رأس المال ألابتكاري قد بلغ (2.59)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (39) (تحرص منظمتي على أن تكون لها علامة تجارية متميزة في السوق) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.36) وهذا يعكس حرص واهتمام المؤسسات المبحوثة على تميز منتجاتها وخدماتها عن منافسيها في السوق، في حين جاءت الفقرة(38) (تحرص منظمتي علي تسجيل ابتكارات واختراعات موظفيها المتميزين كبراءات اختراع) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.11) وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسات المبحوثة بتسجيل واستغلال ابتكارات موظفيها.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو رأس المال ألزبائني

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
43	تجري منظمتي استطلاعات للسوق للتعرف على آراء الزبائن وأذواقهم.	2.79	1.157	5	متوسط
44	تهتم منظمتي بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن.	3.17	1.052	2	متوسط
45	تسعى منظمتي باستمرار نحو كسب زبائن جدد.	3.46	1.100	1	متوسط
46	تأخذ منظمتي مقترحات وتفضيلات الزبائن بنظر الاعتبار عند تصميم منتجات وخدمات جديدة.	3.03	1.128	3	متوسط
47	تقوم منظمتي بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية مثل الخصومات وغيرها.	2.93	1.178	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	3.08	**0.927**	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (16) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بعد رأس المال ألزبائني قد بلغ (3.08)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (45) (تسعى منظمتي باستمرار نحو كسب زبائن جدد) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.46) وهذا يدل على حرص واهتمام المؤسسات المبحوثة على التوسع إلى أسواق جديدة وكسب زبائن جدد، في حين جاءت الفقرة(43) (تجري منظمتي استطلاعات للسوق للتعرف على آراء الزبائن وأذواقهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.79) وهذا يدل على ضعف في اهتمام المؤسسات المبحوثة نحو تمكين الزبائن وتفضيلاتهم.

2.2.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو الآتي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (17)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
تشخيص المعرفة	2.191	0.456	0.389 -
اكتساب المعرفة	2.738	0.365	0.056-
ابتكار المعرفة	3.403	0.294	0.300
تخزين المعرفة	2.525	0.396	0.177 -
توزيع المعرفة	3.560	0.281	0.172 -
استخدام المعرفة	1.538	0.650	0.913 -

نلاحظ أن قيم الاختبار لمعامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.538- 3.560)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.281- 0.650) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل.

وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد قامت الدراسة باستخدام قاعدة القرار التالية لاختبار صحة الفرضيات وكما يلي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) (لا يوجد أثر) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من ($0.05 > \alpha$)، وترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (Ha) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر أو يساوي ($0.05 \le \alpha$).

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \le \alpha$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) مجتمعة على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال ألابتكاري، رأس المال ألزبائني) مجتمعة من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الجدول **رقم (18)**

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.681	170.292	6	28.382	*132.138	0.000
الخطأ		79.687	371	0.215		
الكلي		249.979	377			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \ge 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (18) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \ge 0.05$)، لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال ألابتكاري، رأس المال ألزبائني)،

اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (132.138) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (68.1%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وحسب قاعدة القرار، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) مجتمعة على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال ألابتكاري، رأس المال ألزبائني) مجتمعة".

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على رأس المال الفكري

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	0.160	0.042	0.167	***3.856**	**0.000**
اكتساب المعرفة	0.036	0.046	0.038	0.779	0.437
ابتكار المعرفة	0.168	0.047	0.192	***3.548**	**0.000**
تخزين المعرفة	0.086	0.037	0.108	***2.329**	**0.020**
توزيع المعرفة	0.348	0.054	0.360	***6.509**	**0.000**
استخدام المعرفة	0.125	0.041	0.110	***3.017**	**0.003**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تشخيص المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (رأس المال الفكري) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة

الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع (رأس المال الفكري).

الجدول رقم (20)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ برأس المال الفكري من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توزيع المعرفة	0.597	*6.727	0.000
تشخيص المعرفة	0.649	*4.429	0.000
ابتكار المعرفة	0.669	*4.037	0.000
استخدام المعرفة	0.676	*3.126	0.002
تخزين المعرفة	0.681	*2.300	0.022

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد توزيع المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 59.7% من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، تلاه بُعد تشخيص المعرفة الذي فسر مع بُعد توزيع المعرفة ما مقداره (64.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، تلاه بُعد ابتكار المعرفة الذي فسر مع بعدي توزيع المعرفة وتشخيص المعرفة ما مقداره (66.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، تلاه بُعد استخدام المعرفة الذي فسر مع الثلاث الأبعاد السابقة ما مقداره (67.6%)، وأخيراً دخل بعد تخزين المعرفة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (68.1%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال الفكري).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) مجتمعة على رأس المال البشري كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.569	172.942	6	28.824	*81.471	0.000
الخطأ		131.256	371	0.354		
الكلي		304.198	377			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (21) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال البشري، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (81.471) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال البشري)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وحسب قاعدة القرار، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال البشري كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية".

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على رأس المال البشري

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	0.151	0.053	0.143	**2.824***	**0.005**
اكتساب المعرفة	0.109	0.060	0.103	1.834	0.067
ابتكار المعرفة	0.145	0.061	0.131	**2.784***	**0.006**
تخزين المعرفة	0.068	0.048	0.077	1.424	0.155
توزيع المعرفة	0.288	0.069	0.270	**4.190***	**0.000**
استخدام المعرفة	0.284	0.053	0.226	**5.349***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تشخيص المعرفة، ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (رأس المال البشري) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من بعدي المتغير المستقل (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة) في المتغير التابع (رأس المال البشري).

الجدول رقم (23)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ برأس المال البشري من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توزيع المعرفة	0.471	*5.777	0.000
استخدام المعرفة	0.518	*5.474	0.000
تشخيص المعرفة	0.554	*3.836	0.000
ابتكار المعرفة	0.562	*2.765	0.006

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال البشري، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد توزيع المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 47.1% من التباين في المتغير التابع (رأس المال البشري)، تلاه بُعد استخدام المعرفة الذي فسر مع بُعد توزيع المعرفة ما مقداره (51.8%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال البشري)، تلاه بُعد تشخيص المعرفة الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال البشري)، وأخيراً دخل بُعد ابتكار المعرفة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال البشري).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال التنظيمي كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الجدول **رقم (24)**

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.595	185.473	6	30.912	*90.851	0.000
الخطأ		126.233	371	0.340		
الكلي		311.706	377			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال التنظيمي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (90.851) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (59.5%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وحسب قاعدة القرار، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال التنظيمي كبعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية".

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على رأس المال التنظيمي

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	0.222	0.052	0.208	***4.250**	**0.000**
اكتساب المعرفة	0.007	0.058	0.007	0.125	0.901
ابتكار المعرفة	0.198	0.060	0.202	***3.315**	**0.001**
تخزين المعرفة	0.142	0.047	0.160	***3.045**	**0.002**
توزيع المعرفة	0.261	0.067	0.241	***3.870**	**0.000**
استخدام المعرفة	0.133	0.052	0.104	***2.550**	**0.011**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تشخيص المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي).

الجدول رقم (26)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ برأس المال التنظيمي من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توزيع المعرفة	0.490	*3.948	0.000
تشخيص المعرفة	0.557	*4.605	0.000
ابتكار المعرفة	0.579	*3.563	0.000
تخزين المعرفة	0.588	*3.046	0.002
استخدام المعرفة	0.595	*2.583	0.010

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بُعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال التنظيمي، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد توزيع المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 49.0% من التباين في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي)، تلاه بُعد تشخيص المعرفة الذي فسر مع بُعد توزيع المعرفة ما مقداره (55.7%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي)، تلاه بُعد ابتكار المعرفة الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (57.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي)، تلاه بُعد تخزين المعرفة الذي فسر مع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (58.8%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي)، وأخيراً دخل بعد استخدام المعرفة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (59.5%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألابتكاري كبعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الجدول **رقم (27)**

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.584	186.000	6	31.000	*86.634	0.000
الخطأ		132.753	371	0.358		
الكلي		318.753	377			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألابتكاري، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (86.634) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (58.4%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وحسب قاعدة القرار، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألابتكاري كبعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية".

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في رأس المال ألابتكاري

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	0.107	0.054	0.099	**1.988***	**0.048**
اكتساب المعرفة	0.050	0.060	0.046	0.837	0.403
ابتكار المعرفة	0.237	0.061	0.239	**3.863***	**0.000**
تخزين المعرفة	0.112	0.048	0.125	**2.342***	**0.020**
توزيع المعرفة	0.347	0.069	0.318	**5.026***	**0.000**
استخدام المعرفة	0.077	0.053	0.060	1.437	0.152

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تشخيص المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من بعدي المتغير المستقل (اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة) في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري).

الجدول رقم (29)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ برأس المال ألابتكاري من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توزيع المعرفة	0.511	*6.158	0.000
ابتكار المعرفة	0.566	*4.436	0.000
تشخيص المعرفة	0.575	*2.658	0.008
تخزين المعرفة	0.580	*2.186	0.029

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال ألابتكاري، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد توزيع المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري)، تلاه بُعد ابتكار المعرفة الذي فسر مع بُعد توزيع المعرفة ما مقداره (56.6%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري)، تلاه بُعد تشخيص المعرفة الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (57.5%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري) وأخيراً دخل بُعد تخزين المعرفة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (58.0%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري).

الفرضيـة الفرعيـة الرابعـة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألزبائني كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية.

الجدول رقم **(30)**

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	**معامل R^2**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة F المحسوبة**	**مستوى دلالة F**
الانحدار	0.459	148.685	6	24.781	*52.544	0.000
الخطأ		174.970	371	0.472		
الكلي		323.655	377			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألزبائني، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (52.544) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألزبائني)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وحسب قاعدة القرار، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها، أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألزبائني كبعد من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية".

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على رأس المال ألزبائني

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	0.161	0.062	0.148	***2.620**	**0.009**
اكتساب المعرفة	-0.022	0.069	-0.20	-0.321	0.748
ابتكار المعرفة	0.141	0.070	0.141	***2.001**	**0.046**
تخزين المعرفة	0.023	0.055	0.026	0.427	0.670
توزيع المعرفة	0.498	0.079	0.452	***6.276**	**0.000**
استخدام المعرفة	0.006	0.061	0.005	0.096	0.924

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تشخيص المعرفة، ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (رأس المال ألزبائني) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لإبعاد المتغير المستقل (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، استخدام المعرفة) في المتغير التابع (رأس المال ألزبائني).

الجدول رقم (32)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ برأس المال ألزبائني من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
توزيع المعرفة	0.428	*20.189	0.000
تشخيص المعرفة	0.452	*8.306	0.000
ابتكار المعرفة	0.459	*3.901	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بُعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال ألزبائني، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد توزيع المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.8%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألزبائني)، تلاه بُعد تشخيص المعرفة الذي فسر مع بُعد توزيع المعرفة ما مقداره (45.2%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألزبائني)، وأخيراً دخل بُعد ابتكار المعرفة الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألزبائني).

3.4 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج على أنّ مستوى تصورات المبحوثين لفقرات المتغير المستقل(عمليات إدارة المعرفة) قد جاءت بدرجة متوسطة، واحتّل بُعد استخدام المعرفة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البعد على أن هناك وعي ملحوظ من قبل العاملين لأهمية استخدام وتطبيق المعرفة في تحسين أعمالهم المختلفة، كما دلت النتائج على أن المؤسسات المبحوثة تتقيد بالأنظمة والإجراءات المتبعة (البيروقراطية) مما يؤدي إلى عدم

قدرة العاملين من استخدام أفكارهم الابتكارين في تعاملهم مع المشكلات التي تواجههم في العمل.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد اكتساب المعرفة بدرجة متوسطة، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد إلى أن المؤسسات المبحوثة تعمل على توفير البرامج التدريبية والتأهيليه لموظفيها، وذلك لما لهذه البرامج من أهمية بالغة في تأهيل الموظفين وإكسابهم المعارف والمهارات الضرورية. وتعتمد هذه المؤسسات على الأنشطة التدريبية أكثر من باقي الأنشطة الأخرى لاكتساب المعرفة.

وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تشخيص المعرفة بدرجة متوسطة، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد إلى أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على الخبراء الداخليين في عملية تحديد المعارف والخبرات المتوفرة فيها أكثر من اعتمادها على الخبراء الخارجيين أو المقارنة مع المنظمات المماثلة، كما دلت النتائج على وجود ضعف نوعا ما من قبل هذه المؤسسات في المتابعة والملاحظة المستمرة للاحتياجات المعرفية للعاملين فيها حول المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم أعمالهم، على الرغم من ضرورة ذلك في عملية تشخيص المعرفة والتي تعتمد عليها باقي عمليات إدارة المعرفة.

وجاء في المرتبة الرابعة بُعد تخزين المعرفة بدرجة متوسطة، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد إلى أن المؤسسات المبحوثة توفر شبكات اتصالات داخلية تساعد في الوصول إلى قواعد البيانات فيها. كما دلت النتائج أيضا إلى عدم اهتمام المؤسسات المبحوثة بتوثيق المعرفة وتخزينها في وثائق ونشرات ودوريات خاصة بها، على الرغم من أهمية توثيق وتخزين معارف وخبرات العاملين القابلة للتوثيق وذلك لدورها الرئيسي في بناء الذاكرة التنظيمية داخلها.

وجاء في المرتبة الخامسة بُعد توزيع المعرفة بدرجة متوسطة، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد إلى أن المؤسسات المبحوثة تشجع العاملين على تبادل المعارف والخبرات والاستفادة منها وذلك من خلال التقنيات

والوسائل التي توفرها مثل الانترنت والبريد الالكتروني والانترانت. كما أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بوسائل وأدوات نشر وتوزيع المعرفة المتوفرة لديها ومنها إصدار النشرات والدوريات، وذلك لمساهمة هذه الوسائل في نشر وتوزيع المعرفة بين العاملين.

في حين جاء بُعد ابتكار المعرفة في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة أيضا، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد إلى أن هناك ثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسات المبحوثة تشجع على العمل الجماعي وهذه هي الثقافة اللازم توفرها في المنظمات المتعلمة. كما دلت النتائج إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة نحو خلق وابتكار المعرفة الجديدة، وعدم وجود إدارات تختص بإدارة وتنظيم وتشجيع ابتكار المعارف الجديدة، كما أن هناك ضعف في هذه المؤسسات في دعم أساليب البحث العلمي لابتكار خدمات ومنتجات جديدة.

من خلال مناقشة النتائج السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (الزيدي، 2010) والتي أشارت بعض نتائجها إلى وجود ثقافة تنظيمية سائدة في الوزارات المبحوثة تشجع على العمل الجماعي.

وتدل نتائج الدراسة على توافر عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في المؤسسات المبحوثة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كلا من (ادم، 2010) و(المعاني، 2009) و (العطوي، 2008) و (القطارنة، 2006) من حيث توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الزيدي، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات المبحوثين نحو أبعاد عمليات إدارة المعرفة قد جاء مرتفعا في مراكز الوزارات الأردنية.

2. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (رأس المال الفكري) قد جاءت متوسطة، وهذا يدل على أن هناك اهتمام متوسط نوعا ما برأس المال الفكري في المؤسسات المبحوثة. واحتّل بُعد رأس المال الزبائني المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى اهتمام المؤسسات المبحوثة بزبائنها بشكل عام، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد إلى

حرص المؤسسات المبحوثة على التوسع إلى أسواق جديدة وكسب زبائن جدد، ولكن في المقابل تشير النتائج إلى أن هناك ضعف في هذه المؤسسات تجاه استطلاع الأسواق للتعرف على آراء ومقترحات وتفضيلات الزبائن (متلقي الخدمة) في الخدمات المقدمة لهم، بالرغم من أهمية هذه الاستطلاعات في رفد وزيادة الفائدة المترتبة من هذه المعلومات (التغذية الراجعة) ودورها في كسب زبائن جدد فضلا عن المحافظة على الزبائن الحاليين.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد رأس المال البشري بدرجة متوسطة، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد على حرص المؤسسات المبحوثة على استقطاب الأفراد المتميزين أصحاب الخبرات والمؤهلات العالية، ولكن في المقابل أشارت النتائج إلى أن هناك إخفاق في سياسات التعيين داخل هذه المؤسسات خصوصا في المناصب الإستراتيجية، حيث لم يتم التركيز على أصحاب الكفاءات والخبرات والجدارات في شغل هذه المناصب. لأنة لا تكون هناك فائدة في استقطاب الأفراد المتميزين وأصحاب الخبرات إذا لم يتم تعيينهم في الأماكن المناسبة لهم حسب معايير الكفاءة والجدارة.

وجاء في المرتبة الثالثة بُعد رأس المال التنظيمي بدرجة متوسطة، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد على حرص واهتمام المؤسسات المبحوثة على توفير الأجهزة والمعدات والتقنيات وأنظمة المعلومات والعمل على ربط أقسام هذه المؤسسات بشبكة اتصالات تساعد في تسهيل الأعمال وفعاليتها وتنفيذ الخطط والبرامج. كما دلت النتائج على جمود أنظمة وإجراءات العمل وعدم مرونتها بالشكل الذي يمكن العاملين من طرح أفكارهم الجديدة، وهذا بطبيعة الحال يقيد الطاقات والإبداعات لدى العاملين.

في حين جاء بُعد رأس المال ألابتكاري في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسطة أيضا، وقد دلت إجابات المبحوثين ضمن هذا البُعد على حرص المؤسسات المبحوثة على تمييز خدماتها ومنتجاتها عن منافسيها في الأسواق والعمل على تكوين علامة تجارية لخدماتها ومنتجاتها ذات قيمة عالية عند زبائنها. كما دلت النتائج أيضا على عدم اهتمام هذه المؤسسات بابتكارات

واختراعات موظفيها وعدم استثمارها وتسجيلها كبراءات اختراع والعمل على تحويلها إلى برامج تنفيذية وذلك بتصميم خدمات ومنتجات جديدة، كما أن هناك ضعف في دعم أنشطة البحث العلمي داخل هذه المؤسسات.

من خلال مناقشة النتائج السابق نلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (مسودة، 2011) والتي أشارت بعض نتائجها إلى ضعف الدعم المادي الكافي لإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لابتكار الأدوية الجديدة في شركات الأدوية الأردنية.

وتدل نتائج الدراسة على أن هناك اهتمام متوسط برأس المال الفكري في المؤسسات المبحوثة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Salleh & Selamat, 2007) والتي أشارت في نتائجها إلى أن الشركات الماليزية المبحوثة متوسطة في توظيفها لرأس المال الفكري في عملياتها وأنشطتها.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الروسان والعجلوني، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن رأس المال الفكري لا يحظى بالاهتمام المناسب من قبل المنظمات المبحوثة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الطراونة، 2011) والتي أشارت نتائجها إلى إن تصورات المبحوثين نحو رأس المال الفكري قد جاءت منخفضة.

3. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال ألابتكاري، رأس المال ألزبائني) مجتمعة في مجموعة الاتصالات اليمنية، حيث نجد أن اتجاهات المبحوثين كانت إيجابية لكون عمليات إدارة المعرفة تلعب دورا مهما ورئيسيا في تنمية رأس المال الفكري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Daud & Yusoff, 2011) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تشارك، تطبيق) على رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي،

الاجتماعي). كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Mahmoodsalehi &Jahanyan,2009) والتي أشارت نتائجها إلى أن إدارة المعرفة كمتغير وسيط تعدل ايجابيا العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال.

4. أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال البشري كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري، وأن أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال البشري).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Shih et al., 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن عملية ابتكار المعرفة لها تأثير ايجابي ومباشر على رأس المال البشري.

5. أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال التنظيمي كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري، وأن أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (59.5%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال التنظيمي).

6. أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألابتكاري كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري، وأن أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (58.4%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألابتكاري).

7. أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، ابتكار المعرفة،

تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على رأس المال ألزبائني كبُعد من أبعاد رأس المال الفكري، وأن أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع (رأس المال ألزبائني).

ومن خلال ملاحظة النتائج السابقة نجد أن بُعد توزيع المعرفة قد تصدر باقي الأبعاد في معادلة الانحدار واحتل المرتبة الأولى في تفسير التباين في المتغير التابع رأس المال الفكري وكذلك احتل المرتبة الأولى في تفسير التباين في كل بعد من أبعاد المتغير التابع (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال ألابتكاري، رأس المال ألزبائني) وهذا يعكس الأهمية القصوى لعملية توزيع ونشر المعرفة داخل المنظمات وكذلك تسهيل عملية تشارك العاملين في المعارف والخبرات فيما بينهم، والذي يؤدي إلى تنمية وتعزيز رأس المال الفكري بجميع مكوناته رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال ألابتكاري، ورأس المال ألزبائني، وهذا ينعكس على تحسين أداء المنظمات وكفاءتها وتحقيق أهدافها.

4.4 التوصيات:

بالاعتماد على ما تقدم من النتائج فأن الدراسة توصي بما يلي:

1. ضرورة سعي مجموعة الاتصالات اليمنية إلى توفير الظروف والوسائل الداعمة والمشجعة على مشاركة المعرفة والخبرات والمهارات بين العاملين وذلك من خلال الآتي:

أ- التوجه نحو تشكيل فرق العمل في انجاز الأعمال داخل المنظمات المبحوثة.

ب- الاهتمام بإصدار المذكرات والتقارير والنشرات والدوريات المتخصصة ومختلف أنواع المطبوعات.

ج- عقد المؤتمرات والندوات الداخلية والبرامج التدريبية والإرشادية وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

د- تخصيص غرف وصالات (غرف المحادثة) للقاءات العاملين مع بعضهم البعض داخل المنظمة.

هـ- توفير خدمات الانترنت لكل موظف ودعم وتشجيع العاملين بالاشتراك في مجاميع التواصل الاجتماعي مثل الفاسبوك وتويتر (مجموعات المحادثة).

2. العمل على تخزين وتوثيق معارف وخبرات العاملين في مجموعة الاتصالات اليمنية في قواعد وأنظمة خاصة بذلك، وتمكين جميع العاملين من معرفتها والوصول إليها، لما لها من أهمية بالغة في بناء الذاكرة التنظيمية وبالتالي تحسين رأس المال التنظيمي فيها.
3. المتابعة والملاحظة المستمرة للاحتياجات المعرفية للعاملين خصوصا ما يتعلق بالمشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم والعمل على توفيرها.
4. يجب أن يكون هناك مرونة كافية في أنظمة وإجراءات العمل في مجموعة الاتصالات اليمنية، بحيث تُمكن العاملين من طرح أفكارهم الجديدة، وذلك من خلال تقليص الجمود والبيروقراطية فيها والتوجه نحو اللامركزية في العمل.
5. الاهتمام بإبداعات واختراعات العاملين وتشجيعهم على ذلك والعمل على تسجيل هذه الاختراعات إذا وجدت كبراءات اختراع، وتحويلها إلى برامج تنفيذية، من خلال إنتاج خدمات جديدة أو تحسين خدمات موجودة.
6. يجب أن تخضع سياسات الاختيار والتعيين في مجموعة الاتصالات اليمنية إلى معايير الكفاءة والجدارة وخصوصا التعيين في المناصب الإستراتيجية فيها.
7. ضرورة إجراء أنشطة استطلاع للأسواق والتعرف على آراء ومقترحات وتفضيلات الزبائن وأخذها بعين الاعتبار عند إنشاء خدمات جديدة أو تعديل خدمات سابقة.
8. ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة تعمل على متابعة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات اليمنية.
9. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أدم، ناجي، (2010)، **مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

أفندي، عطية حسن، (2010)، **في سبيل البحث عن التميز رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تحديد طبيعة العلاقة**، بحث مقدم ضمن مؤتمر "تطوير رأس المال الفكري" المنعقد في دولة الكويت 18-20 يناير.

البطاينة، محمد تركي و المشاقبة، زياد محمد، (2010)، **إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق**، ط (1)، الأردن، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم، (2005)، **إدارة المعرفة: مدخل نظري**، الأردن، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.

حسن، حسين عجلان، (2008)، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، ط (1)، الأردن، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.

جاد الرب، سيد محمد، (2009)، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، بدون دار نشر.

داسي، وهيبة، (2007)، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

الروسان، محمود و العجلوني، محمود ، (2010)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة **جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** – المجلد 26 – العدد الثاني ، ص 37- 57.

الزيادات، محمد، (2008)، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط (1)، الأردن، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.

الزيدي، زينب حسين، (2010)، **أثر نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

السامرائي، إيمان والزعبي، هيثم، (2004)، **نظم المعلومات الإدارية**، ط (1) الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

ستيوارت، توماس، (1997)، **رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة**، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، السنة الخامسة، العدد التاسع عشر، أكتوبر. متوفر عند: http://thiqaruni.org/general2/568.pdf شوهد في 2012/1/12.

ستيوارت، توماس، (2004)، **ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين**، ترجمة علا أحمد إصلاح، مصر، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.

السكارنة، بلال خلف، (2009)، **دراسات معاصرة**، ط (1)، الأردن، عمان، دار المسيرة.

سيكاران، اوما، (2004)، **طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات الحديثة**، تعريب إسماعيل بسيوني، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ.

الطراونة، علي راتب، (2011)، **أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية: المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عبيد، نغم حسين، (2000)، **أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء ألمنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.

العطوي، فهد محمد، (2008)، **مدى توافر وظائف ادارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العلواني، حسن، (2006)، **إدارة المعرفة – المفهوم والمداخل النظرية**، متوفر عند: http://unpan1.un.org، شوهد في 2011/12/1.

علي، رياض، (2006)، **نظم المعلومات الإدارية وتطبيقها في الصناعة – التنظيم والتكنولوجيا – النظرية والتطبيق**، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان، (2009)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط (2)، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عليان، ربحي مصطفى، (2008)، **إدارة المعرفة**، ط (1) الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

العمري، غسان و السامرائي، سلوى، (2008)، **نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر**، ط (1) الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العنزي، سعد و صالح، احمد، (2009)، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

القطارنة، زياد حمد، (2006)، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، **إدارة المعرفة**، مصر، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكميم، امجد قائد، (2008)، **اثر إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة في قطاع الاتصالات اليمني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

محجوب، بسمان،(2004) ، **عمليات إدارة المعرفة – مدخل للتحول إلى جامعة رقمية**، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، عمان، جامعة الزيتونة الخاصة، 28 نيسان،2004 .

مسودة، سناء (2011)، **مدى توافر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، ألزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها – دراسة ميدانية في قطاع**

الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25(4)، 2011.

المطيران، مطيران(2010)، **دور إدارة المعرفة في تنمية واستثمار الموارد البشرية**، بحث مقدم ضمن "مؤتمر تطوير رأس المال الفكري"، المنعقد في دولة الكويت 18-20 يناير 2010.

المعاني، أيمن، (2009)، **اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد(3)، 2009، ص 371.

المفرجي، عادل و صالح، احمد، (2003)، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة علية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007)، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

نجم ، عبود نجم، (2010)، **إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس**، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

يوسف، بسام عبد الرحمن، (2005)، **اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز**. رسالة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.

ب- المراجع الأجنبية:

Amiri, Ali Naghi & Jandghi, Gholamreza & Alvani, Seyed Mehdi & Hosnavi, Reza & Ramezan, Majid (2010), Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning, **European Journal of Social Sciences** – Volume 14, Number 1.

Barnes, Stuart, (2002), **Knowledge Management System**, 1sted, UK, Thomson Learning, Alden Press, Oxford, PP 83.

Daft, R. L., (2001), **Organization: Theory and Design**, 7thed, South Western, Ohio. PP 257.

Daud, Salina & Yusoff, Wan (2011), How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance?, **African Journal of Business Management**, Vol.5 (7), pp.2607-2617, Available on: www.academicjournals.org/ viewed in 2/3/2012.

Genesh B. Bhatt, (2001), knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people, **Journal of knowledge management**, V.5, N.1, pp. 68.

Jackson, Patrice (2007), Knowledge Asset Management: a systems approach for Human capital management, **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol.37, No.4, pp 399-404.

Jenny, D., (2005), Knowledge Management, Innovation And Firm Performance, **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. (9), No. (3).

Knight, Daniel J., (1999), Performance Measures for Increasing Intellectual Capital , **Planning Review**, 27(2) Mar.-Apr.

Loomis, J., (2000), Knowledge Management and X Generation, Rough Notes, Vol (143), Issue. (12).

Lothgren, Anders, (1999), The Legal Protection Of Structural Capital, Thesis in Low of Economics and Commercial Law, Available on: http://gupea.ub.gu.se/bitstream/ Viewed in 20/12/2011.

Maditinos, Dimitrio & Tsairidis, Charalampo, (2009), Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical study for the Greek Listed Companies, 7th International Conference on accounting and Finance in Transition (ICAFT), 25-23 July 2009 Greenwich, London. pp 1- 23.

Mahmoodsalehi, Mahdi & Jahanyan, Saeed (2009), The Effect Of Knowledge Management On Relationship Between Intellectual Capital And Business Performance: A Case Study Of IRAN's Industrial Development And Renewal Organization (IDRO), **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 10, No. 3, September 2009, Available on: www.tlainc.com/articl197.htm/ Viewed in 3/8/2012.

Oliver, Judy, (2008), Knowledge Management Practices To Support Continuouse Improvment, **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. (9), No. (4), Available on: www.tlainc.com/articl218.htm viewed in 23/7/2011.

Salleh, Abdullatif & Selamat, Fauziah (2007), Intellectual Capital Management In Malaysian Public Listed Companies, **International Review of business Research**, Vol. 3, pp 262-274.

Sarvary, M. (1999), Knowledge Management and Competition In consulting Industry, **California Management Review**, Vol.(41), No.(2), PP 95.

Schultz, Theodore W., (1961), Investment In Human Capital, **The American Economic Review**, Vol. 51, No. 1, pp 1- 17.

Shih، Kuang-Hsun & Chang, Chia-Jung & Lin Binshan, (2010), Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry , **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 11 No. 1, pp. 74-89, Available on: www.emerladinsight.com/ Viewed in 12/3/2011.

Youndt, MARK A., (2005), The Influence of Intellectual Capital on the types of Innovative Capabilities, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, 450-463.

Young, Chu Po. & Ling lin, Yu. & Hsiung, Hsing Hwa, & Yar Liu. Tzu, (2006), Intellectual Capital: An Empirical Study of ITRI, **Technological forcasting and Social Change**. Vol. 73, pp 886-902 Available on: www.sciencedirect.com/. Viewed in 5/12/2011.

الملحق رقم (أ)
أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

كلية إدارة الأعمال

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة ...

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة "**أثر عمليات إدارة المعرفة علي تنمية راس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية**"* وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، من جامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية، فأرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بموضوعية ودقة، وذلك لكي تحقق هذه الدراسة أهدافها وتعطي توصيات من شانها أن تعزز من أداء مجموعة الاتصالات اليمنية، شاكرا تعاونكم ومؤكدا لكم بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم كل التقدير و الأحترام

الباحث

عبدالغني جزيلان

abdulghanijuzilan@yahoo.com

---

* **مجموعة الاتصالات اليمنية** تتكون من: المؤسسة العامة للاتصالات(هاتفي)،ويمن نت، وشركة تيليمن، وشركة يمن موبايل، والمعهد العام للاتصالات.

عمليات إدارة المعرفة: هي العمليات التي من خلالها يتم تشخيص و اكتساب وابتكار وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة في مجموعة الاتصالات اليمنية.

رأس المال الفكري: هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة للمجموعة وتتمثل هذه الأصول في معارف وخبرات ومهارات العاملين وأنظمة وإجراءات العمل بالإضافة إلى براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر التي تمتلكها مجموعة الاتصالات اليمنية.

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 – 40 سنة
☐ 41 – 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3- المؤهل التعليمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم بعد الثانوية
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي: ☐ مدير عام/ نائب مدير عام ☐ مدير إدارة
☐ رئيس قسم/ نشاط ☐ موظف

5- الخبرة الوظيفية: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 – 10 سنوات
☐ 11– 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

ثانياً: أسئلة الإستبانة

الرجاء الإجابة على كل عبارة من العبارات الأتية بوضع إشارة (√) في المربع الذي تعتقد أنه يمثل رأيك:

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق بشدة
القسم الاول: عمليات إدارة المعرفة						
ا- تشخيص المعرفة:						
1	يتم تحديد المعرفة المتوفرة في منظمتي عن طريق الخبراء الداخليين.					
2	يتم تحديد المعرفة في منظمتي عن طريق المقارنة مع المنظمات المماثلة.					
3	تقوم منظمتي بتحديد الفجوة المعرفية لديها بمقارنة المعرفة المتوفرة مع المطلوبة.					
4	تقوم منظمتي بالملاحظة المستمرة للاحتياجات المعرفية للعاملين فيها من اجل توفيرها.					
ب- اكتساب المعرفة:						
5	تتبنى منظمتي علاقات تعاون متبادلة مع الجامعات ومراكز البحوث العلمية للحصول على المعرفة.					
6	تستعين منظمتي بالبرامج التدريبية لإكساب العاملين فيها المعرفة الضرورية.					
7	تقوم منظمتي باستقطاب المتميزين من خارجها كموظفين ومستشارين.					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق بشدة
8	يتوفر في منظمتي مصادر المعلومات اللازمة لاكتساب المعرفة مثل المكتبات والانترنت.					
ت- ابتكار المعرفة:						
9	تستخدم منظمتي نظم العمل الجماعي (فرق العمل) لابتكار المعرفة.					
10	تستخدم منظمتي أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.					
11	تستخدم منظمتي وسائل علمية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني وورش العمل وغيرها.					
12	يوجد في منظمتي إدارة معرفة مختصة بالمعارف الجديدة وعملية ابتكارها.					
ث- تخزين المعرفة:						
13	تعمل منظمتي على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات المخصصة لذلك.					
14	تعمل منظمتي على تخزين المعرفة في قواعد الكترونية خاصة بذلك.					
15	تستخدم منظمتي نظم تقنية حديثة لتخزين المعرفة.					
16	توفر منظمتي نظم اتصالات حديثة للوصول إلى المعارف المخزونة لديها.					
ج- توزيع المعرفة :						
17	يتم توزيع المعرفة بشكل تلقائي من خلال التفاعل الاجتماعي بين العاملين في منظمتي.					
18	تعمل منظمتي على توزيع المعرفة داخلها من خلال عقد المؤتمرات والاجتماعات.					
19	تحرص منظمتي على إصدار النشرات والدوريات لتوزيع المعرفة على العاملين فيها.					
20	تعتمد منظمتي على نظم الاتصال والمراسلة (كالبريد الالكتروني، الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) للوصول إلى أماكن المعرفة والعمل على نشرها.					
21	تتمتع منظمتي بنظام اتصالات مرن يسهل توزيع المعرفة بين العاملين.					
ح- استخدام المعرفة:						
22	تستخدم منظمتي المعرفة المتوفرة لديها في تطوير عملياتها.					
23	يتاح للأفراد استخدام معارفهم في التعامل مع المشاكل المتعلقة بأعمالهم.					
24	استخدام المعرفة من قبل العاملين يزيد من مهاراتهم الوظيفية.					
25	استخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوي جودة الخدمة المقدمة للجمهور.					
القسم الثاني: راس المال الفكري						
ا- راس المال البشري(معارف وخبرات ومهارات ومعنويات العاملين):						
26	تستقطب منظمتي الأفراد ذوي المواهب وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.					
27	تبذل منظمتي جهدا كبيرا للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة الواسعة بالعمل.					
28	تعتمد منظمتي في شغل الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة فيها.					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق بشدة
29	يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة خبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم.					
30	تستخدم منظمتي العاملين ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.					
31	يتمتع العاملون في منظمتي بمعنويات عالية وروح تعاونية مرتفعة.					
ب- رأس المال التنظيمي(أنظمة وإجراءات العمل ونظم وقواعد المعلومات):						
32	تتميز أنظمة وإجراءات العمل بالمرونة الكافية لتمكين العاملين من طرح أفكارهم الجديدة.					
33	تساعد أنظمة وإجراءات العمل على تبني المبدعين وتشجيعهم علي الإبداع.					
34	تعمل منظمتي علي تحديث وتطوير إجراءات العمل بشكل مستمر للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.					
35	تتميز أنظمة المعلومات الإدارية في منظمتي بالدقة والقدرة على تقديم المعلومات اللازمة في التوقيت المناسب.					
36	تمتلك منظمتي شبكة لتقنيات المعلومات المحوسبة توفر للمنظمة قدرة عالية على تنفيذ خططها وبرامجها.					
ج- رأس المال ألابتكاري(الملكية الفكرية والبحث والتطوير):						
37	تشكل ابتكارات واختراعات العاملين المتميزين نسبة عالية من نشاطات منظمتي.					
38	تحرص منظمتي علي تسجيل ابتكارات واختراعات موظفيها المتميزين كبراءات اختراع.					
39	تحرص منظمتي على أن تكون لها علامة تجارية متميزة في السوق.					
40	تعمل منظمتي علي المحافظة على حقوق النشر والتأليف الخاصة بالعاملين فيها.					
41	تسعى منظمتي إلى تحويل المعارف والأفكار المبتكرة إلى برامج تنفيذية ذات كفاءة.					
42	تعمل منظمتي على دعم أنشطة البحث والتطوير لإنتاج وتطوير خدمات جديدة.					
ت- رأس المال ألزبائني (العملاء):						
43	تجري منظمتي استطلاعات للسوق للتعرف على آراء الزبائن وأذواقهم.					
44	تهتم منظمتي بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن.					
45	تسعى منظمتي باستمرار نحو كسب زبائن جدد.					
46	تأخذ منظمتي مقترحات وتفضيلات الزبائن بنظر الاعتبار عند تصميم منتجات وخدمات جديدة.					
47	تقوم منظمتي بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية مثل الخصومات وغيرها.					

الملحق رقم (ب)

نبذه مختصرة عن مجموعة الاتصالات اليمنية

تضم مجموعة الاتصالات اليمنية المؤسسات والشركات الآتية:

1. المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية (هاتفي):

المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية (هاتفي) مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي مملوكة ملكية كاملة للدولة، تم إنشاؤها سنة 1981م ، وتتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة استقلال مالي وإداري، وتعمل تحت إشراف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. بعد قيام الوحدة اليمنية في 22مايو 1990م تم دمج المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية في صنعاء وهيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية بعدن بمكوناتهما المادية والبشرية في مؤسسة واحدة سميت بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تتولى الإشراف على إدارة وتنفيذ وإقامة خدمات الاتصالات بأنواعها وجميع أعمال المشاريع والتوسعات في كافة محافظات الجمهورية اليمنية. تعتبر المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية من أهم المؤسسات الخدمية الناجحة والرائدة في اليمن وذلك بحسب المؤشرات والاستبيانات واستطلاعات الرأي العام والتي يقوم بها عدد من الجهات الرسمية والأهلية المختلفة، ومنها وكالة سبأ للأنباء وصحيفة 26 سبتمبر، وقد حققت المرتبة الأولى والثانية من حيث تقديم الخدمات للجمهور خلال الأعوام 2004م و2005م.

2. الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن):

تم إنشاء الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن) عام 1990م كشركة مساهمة محدودة بين الحكومة اليمنية ممثلة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية وشركة البرق واللاسلكي البريطانية، ومع انتهاء فترة العقد بين الطرفين بنهاية عام 2003م قامت المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بشراء أسهم شركة البرق واللاسلكي كما قامت بتوقيع عقد اداره مع شركة فرانس تيليكوم تقوم بموجبه بإدارة شركة تيليمن لمدة خمس سنوات تبدأ من يناير 2004م إلي 31 ديسمبر 2008 وقد تم تمديد هذا العقد لمده سنتين ليكون حتى نهاية ديسمبر 2010.

تهدف الشركة إلى تقديم خدمات اتصالات دولية ترتقي إلى مستوى مثيلاتها في جميع أنحاء العالم كما تسعى إلى تحقيق الكفاءة والتحديث لتقدم خدمة متميزة بسعر مناسب لتعميم الفائدة وتعظيم مردودها الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ككل.
وتوفر تيليمن حالياً مجموعة من خدمات الاتصالات تشمل الهاتف الدولي المباشر، بطائق اتصال دولي، الإنترنت، القنوات المؤجر، خدمة الاتصال الدولي المباشر عبر الأقمار الصناعية (Inmarsat) وخدمات الـ BGAN والـVsat.

3. شركة يمن موبايل للهاتف النقال (شركة مساهمة يمنية):

تختص بخدمات الهاتف النقال وقد تأسست في عام 2004 عندما أجازت وزارة الاتصالات اليمنية لشركة هواوي HUAWEI الصينية بافتتاح نظام الجيل الثالث بنظام CDMA2000/1x في اليمن. في بدايتها كانت تعتبر مؤسسة حكومية ثم أصبحت تحمل طابعا خاصا وظهر اسمها الجديد تدريجيا(شركة يمن موبايل) وتدار منذ تأسيسها تقريبا بكوادر محلية. وتعتبر شركة يمن موبايل أول شركة اتصالات مساهمة حيث إن اقل من 50% من أسهمها ملك لمواطنين وجهات حكومية.

4. البوابة اليمنية للانترنت (يمن نت)

بدء التشغيل التجاري لخدمة هذه المؤسسة في ابريل 2002م. وذلك لقناعة الإدارة العليا لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والمؤسسة العامة للاتصالات بدورها في الإسهام في تنمية معلومات المجتمع اليمني. وتهدف هذه الشركة إلى تقديم خدمة الانترنت بطريقة حديثة وممتازة وقادرة على استيعاب متطلبات التنمية الشاملة في كافة المجالات. وتقدم خدمت التوصيل
ISDN connection, Leased-line connection, Frame relay)
(Dail-up connection, connection DSL connection

5. المعهد العام للاتصالات

تأسس عام 1984م بقرار جمهوري رقم (20) ، لرفع المستوى التقني للعنصر البشري في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية والحاسبات، كانت مدة الدراسة فيه عامين يحصل المتدرب على شهادة " دبلوم فني " بعد إكمال الدراسة بنجاح في المجالات الفنية، ومنذ عام 2000 م، توقفت دراسة الدبلوم فتغير نشاط المعهد بقيامه بتنفيذ دورات تدريبية مختلفة في المجالات الفنية والإدارية والمالية.

يقدم المعهد العام للاتصالات خدمات تدريبية في كثير من المجالات منها

(أنظمة التراسل الرقمية المتزامنة والشبه متزامنة والغير متزامنة، تشغيل وصيانة أنظمة التراسل، أنظمة الاتصالات الريفية، تراسل المعطيات، أجهزة قياسات التراسل، تشغيل وصيانة سنترالات، الحركة الهاتفية، الشبكة الذكية Intelligent Network، أنظمة التشفير N5&CCS7، الخدمات الرقمية المتكاملة ISDN، شبكات الألياف الضوئية و النحاسية، وغيرها من البرامج التدريبية).

الملحق رقم (ج)

أعضاء هيئة تحكيم الاستبانة

قائمة بأسماء السادة المحكمين الأفاضل

ت	اسم الدكتور	مكان العمل
1	أ. د نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
2	أ. د سعد غالب ياسين	جامعة الزيتونة
3	أ. د علي العضايلة	جامعة مؤتة
4	أ. د خالد الزعبي	جامعة مؤتة
5	د. حسين العزب	جامعة مؤتة
6	د. فيصل الشواورة	جامعة مؤتة
7	د. رائد العضايلة	جامعة مؤتة
8	د. اسعد العلي	جامعة مؤتة
9	د. عبير الفاعوري	جامعة البترا
10	د. محمد محاسنة	جامعة مؤتة

الملحق رقم (د)
كتاب التسهيل

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY | **جامعة مؤتة**

President Office | مكتب الرئيس

Ref. :
Date :

الرقم : ١٠٨/٣٤٣
التاريخ : ١١/صفر/١٤٣٢هـ
الموافق : ٢٠١١/١/١٦م

سعادة مدير عام المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية المحترم
الجمهورية اليمنية

تحية طيبة، وبعد:

أرجو سعادتكم التكرُّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب عبد الغني علي أحمد جزيلان، والذي يدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة العامة، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ: **"أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري"** من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالرحيم الحنيطي

نسخة/ عميد الدراسات العليا

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

Ref: ……………………
Date……………………

الرقم: ……………
التاريخ: ……………
الموافق: ……………

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب عبدالغني علي أحمد جزيلان هوأحد طلبـة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في مجموعة الإتصالات اليمنية "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثه ٠

ولكم مني خالص الشكر والتقدير ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامـــــة

د٠ محمد عبدالرحيم المحاسنـــة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣- ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣- ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية للطالب:

الاسم: عبدالغني علي أحمد جزيلان.

الكلية: إدارة الأعمال.

التخصص: إدارة عامة.

سنة التخرج: 2012.

الهاتف النقال: 00967777354361

البريد الالكتروني: abdulgahnijuzilan@hotmail.com
abdulgahnijuzilan@yahoo.com